

**PERBANDINGAN PENGARUH PERENCANAAN STRATEGI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERENCANAAN  
KINERJA PEMASARAN  
(STUDI KASUS PADA PT.BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO)Tbk.  
DIKANTOR CABANG MALANG)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi**

**Disusun Oleh :  
AFRATSIN MAISYA ROCHMAH  
NIM. 135020200111026**



**KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI  
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG**

**2018**

**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul:

**PERBANDINGAN PENGARUH PERENCANAAN STRATEGI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERENCANAAN  
KINERJA PEMASARAN  
(STUDI KASUS PADA PT.BANK NEGARA INDONESIA(PERSERO)Tbk.  
DIKANTOR CABANG MALANG)**

Yang disusun oleh :

Nama : Afratsin Maisya Rochmah  
NIM : 135020201111026  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Strategi

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 23 Mei 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

1. Bayu Ilham Pradana, SE., MM  
NIP. 20110778606241001  
(Dosen Pembimbing)
2. Dr. Rofiaty, SE., MM  
NIP. 19600516 1985032 002  
(Dosen Penguji I)
3. Dr. Christin Susilowati, SE., M.Si.CSRS  
NIP. 19741208 200003 2 001  
(Dosen Penguji II)

Malang, 1 Agustus 2018  
Ketua Program Studi S1  
Manajemen

Dr. Siti Aisjah, SE., MS.CSRS.,CFP  
NIP. 196011111986012001





## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

N a m a : AFRATSIN MAISYA ROCHMAH  
Tempat/Tgl. Lahir : MALANG / 22 JULI 1995  
Nomor Induk : 135020200111026  
Jurusan : S-1 MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN STRATEGI  
Alamat : JL. RENANG NO2 Gg 1 TASIKMADU MALANG

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul :

**PERBANDINGAN PENGARUH PERENCANAAN STRATEGI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERENCANAAN STRATEGI TERHADAP KINERJA PEMASARAN (STUDI PADA PT. BANK NASIONAL INDONESIA (Persero) Tbk di KANTOR CABANG MALANG)**

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang,

Mengetahui,  
Dosen Pembimbing

Bayu Ilham Pradana., SE., MM.  
NIP. 198606242015041001

Yang membuat pernyataan



Afratsin Maisya Rochmah  
NIM. 135020200111026



## RIWAYAT HIDUP

Nama : Afratsin Maisya Rochmah  
Tempat,tanggal lahir : Malang, 22 Juli 1995  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Alamat : Jl.Renang Gang 01 No.2 RT001/004 Kel.Tasikmadu  
Kec.Lowokwaru,Malang

### Riwayat Pendidikan

1. Sekolah Dasar Negeri 04 Lowokwaru Malang, 2001 – 2007
2. Sekolah Menengah Pertama Brawijaya Smart School, 2007 – 2010
3. Sekolah Menengah Kejuruan PGRI 03 Tlogomas Malang, 2010 – 2013
4. Strata 1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, 2013-2018

### Pengalaman Organisasi :

1. Staf Olympiade English-Math Nasional Tingkat Sekolah Menengah Pertama “QUANTUM CENDIKIA” PDIM UNIVERSITAS BRAWIJAYA & KANTOR POS INDONESIA, 2014
2. Staf Olympiade English-Math Nasional Tingkat SMA,SMK,MA “QUANTUM CENDIKIA” PDIM UNIVERSITAS BRAWIJAYA & KANTOR POS INDONESIA, 2014
3. Staf Olympiade English-Math Nasional Tingkat Sekolah Menengah Pertama “QUANTUM CENDIKIA” PDIM UNIVERSITAS BRAWIJAYA & KANTOR POS INDONESIA, 2015
4. Staf Olympiade English-Math Nasional Tingkat SMA,SMK,MA “QUANTUM CENDIKIA” PDIM UNIVERSITAS BRAWIJAYA & KANTOR POS INDONESIA, 2015
5. Koodinator Divisi Acara Olympiade English-Math Nasional tingkat Sekolah Menengah Pertama “QUANTUM CENDIKIA”,2016





## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul Bahasa Indonesia :

**Perbandingan Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Pada PT. Bank Nasional Indonesia (Persero) Tbk di Kantor Cabang Malang)**

Skripsi dengan judul Bahasa Inggris :

**THE COMPARISON OF INFLUENCE STRATEGIC PLANNING TO EMPLOYEE PERFORMANCE WITH STRATEGIC PLANNING TO MARKETING PERFORMANCE  
(Study on PT Bank National Indonesia (Persero) Tbk Branch Office of Malang)**

Yang disusun oleh :

Nama : Afratsin Maisya Rochmah

NIM : 135020200111026

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**

Jurusan : **Manajemen**

Konsentrasi : Manajemen Strategi

Judul di atas disetujui untuk diajukan dalam ujian komprehensif.

Ketua Program Studi  
S-1 Manajemen

Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS., CFP  
NIP.196011111986012001

Dosen Pembimbing

Bayu Ilham Pradana., SE., MM.  
NIP. 198606242015041001



**Perbandingan Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Pada PT. Bank Nasional Indonesia (Persero) Tbk di Kantor Cabang Malang)**

**Afratsin Maisya Rochmah**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

[Afrmaisya@gmail.com](mailto:Afrmaisya@gmail.com)

**Dosen Pembimbing:**

Bayu Ilham Pradana, SE., MM.

**Abstrak**

Penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh dari perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan PT. Bank Nasional Indonesia Persero Tbk di Kantor Cabang Malang. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian ekplanatory dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh*. Sampel penelitian berjumlah 72 karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ; 1) perencanaan strategi berpegaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. 3) kinerja pemasaran memiliki dampak paling tinggi akibat adanya perencanaan strategi karena memiliki koefisien regresi paling besar.

Kata Kunci: Pengaruh Perencanaan Strategi , Kinerja Karyawan , Kinerja Pemasaran

# **THE COMPARISON OF INFLUENCE STRATEGIC PLANNING TO EMPLOYEE PERFORMANCE WITH STRATEGIC PLANNING TO MARKETING PERFORMANCE**

**(Study on PT Bank National Indonesia (Persero) Tbk Branch Office of  
Malang)**

**Afratsin Maisya Rochmah**

Faculty of Economics and Business, University of Brawijaya

Afrmaisya@gmail.com

## **Supervisor:**

Bayu Ilham Pradana, SE., MM.

## **Abstract**

This research examines and analyzes the effects of strategic planning on employee performance and marketing performance of PT. National Bank of Indonesia Persero in Malang Branch Office. This research uses explanatory research type with quantitative approach. The sampling technique used is saturated sampling research sample amounted to 72 employees. The result of the research shows that: 1) Strategic planning has a significant effect on employee performance. 2) Strategic planning has a positive and significant impact on marketing performance. 3) Marketing Performance has the highest impact due to the strategic planning has the greatest regression coefficient.

**Keywords:** Influence Strategic Planning, Employee Performance, Marketing Performance

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, serta pengikutnya hingga akhir zaman. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan syukur untuk segala anugrah tiada terkira yang telah diberikan kepada peneliti selama ini sehingga dapat menyelesaikan penelitian skripsi dengan judul: “PERBANDINGAN PENGARUH PERENCANAAN STRATEGI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PERENCANAAN KINERJA PEMASARAN (STUDI PADA PT.BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO)Tbk. DIKANTOR CABANG MALANG”).

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian skripsi ini peneliti mendapat bantuan dari berbagai pihak, maka dalam kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih atas segala bantuan, bimbingan, dan dukungan yang telah diberikan sehingga penelitian skripsi ini dapat terselesaikan. Rasa terima kasih peneliti haturkan kepada :

1. Bapak Nurkholis, Ph.D., Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
2. Ibu Dr. Sumiati, SE, MSi. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
3. Ibu Dr. Siti Aisjah, SE., MS. selaku Ketua Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya



4. Bapak Bayu Ilham Pradana, SE., MM. selaku Dosen Pembimbing atas waktu, perhatian dan segala bimbingan serta arahnya selama penelitian skripsi ini.
5. Ibu Dr. Rofiaty, SE., MM. selaku dosen penguji I atas kesediaannya menjadi penguji pada ujian komprehensif
6. Ibu Dr. Christin Susilowati, SE., MM. selaku dosen penguji II atas kesediaannya menjadi penguji pada ujian komprehensif
7. Bapak Didi Suryadi selaku pihak Bank Negara Indonesia atas izin yang diberikan kepada peneliti untuk melakukan penelitian
8. Keluarga peneliti yang terus memberikan *support*, doa, dorongan, dan nasihat selama menjalani proses perkuliahan hingga menyelesaikan tugas akhir
9. Gilang Hanggara atas bantuan serta dukungan dan semangat yang diberikan dalam menyelesaikan tugas akhir ini
10. Teman-teman dan kolega atas dukungan serta semangat yang diberikan dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

Peneliti menyadari masih begitu banyak kekurangan dalam penyusunan penelitian skripsi ini. Oleh sebab itu kritik dan saran yang sifatnya membangun senantiasa peneliti harapkan demi perbaikan penelitian skripsi ini.

Malang, 21 Mei 2018

Afratsin Maisya Rochmah

## DAFTAR ISI

|   | Hal.         |
|---|--------------|
| <b>Kata Pengantar .....</b>                 | <b>i</b>     |
| <b>Daftar Isi .....</b>                     | <b>iii</b>   |
| <b>Daftar Tabel.....</b>                    | <b>v</b>     |
| <b>Daftar Gambar .....</b>                  | <b>vii</b>   |
| <b>Daftar Lampiran .....</b>                | <b>viii</b>  |
| <b>Abstrak.....</b>                         | <b>ix</b>    |
| <b>Abstract.....</b>                        | <b>x</b>     |
| <br><b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>          | <br><b>1</b> |
| 1.1 Latar Belakang .....                    | 1            |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                    | 8            |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                 | 8            |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                | 9            |
| 1.4.1 Manfaat Teoritis .....                | 9            |
| 1.4.2 Manfaat Praktis .....                 | 9            |
| <br><b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>    | <br><b>9</b> |
| 2.1 Penelitian Terdahulu .....              | 12           |
| 2.2 Perencanaan Strategi .....              | 12           |
| 2.2.1 Pengertian Perencanaan Strategi ..... | 12           |
| 2.2.2 Jenis Perencanaan .....               | 14           |
| 2.2.3 Fungsi Perencanaan Strategis .....    | 21           |
| 2.2.4 Proses Perencanaa Strategis .....     | 23           |
| 2.2.5 Indikator Perencanaan Strategis ..... | 25           |
| 2.3 Kinerja Karyawan .....                  | 26           |
| 2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....     | 25           |
| 2.3.2 Kriteria Kinerja Karyawan .....       | 28           |
| 2.3.3 Fungsi Perencanaan Strategis .....    | 28           |
| 2.3.4 Penilaian Kinerja Karyawan .....      | 31           |
| 2.3.5 Indikator Kinerja Karyawan .....      | 32           |

|                |   |           |
|----------------|---|-----------|
| 2.4            | Kinerja Pemasaran .....                                 | 33        |
| 2.4.1          | Pengertian Kinerja Pemasaran .....                      | 33        |
| 2.4.2          | Kelengkapan Produk .....                                | 35        |
| 2.4.3          | Indikator Kinerja Pemasaran .....                       | 37        |
| 2.4.4          | Evektivitas Saluran Distribusi .....                    | 37        |
| <b>BAB III</b> | <b>METODE PENELITIAN .....</b>                          | <b>40</b> |
| 3.1            | Pendekatan Penelitian .....                             | 40        |
| 3.2            | Metode dan Tipe Penelitian .....                        | 41        |
| 3.3            | Definisi Operasional Variabel .....                     | 42        |
| 3.3.1          | Variabel Penelitian .....                               | 42        |
| 3.3.2          | Pengukuran Variabel .....                               | 42        |
| 3.4            | Populasi dan Sampel .....                               | 44        |
| 3.4.1          | Populasi .....  | 44        |
| 3.4.2          | Sampel dan Metode Sampling .....                        | 45        |
| 3.5            | Instrumen Penelitian .....                              | 45        |
| 3.5.1          | Uji Instrumen Penelitian .....                          | 46        |
| 3.5.2          | Uji Validitas .....                                     | 47        |
| 3.5.3          | Uji Reabilitas .....                                    | 47        |
| 3.6            | Analisis Data .....                                     | 48        |
| 3.6.1          | Analisis Deskriptif .....                               | 48        |
| 3.6.2          | Uji Asumsi Klasik .....                                 | 48        |
| 3.6.3          | Analisis Regresi Linier Sederhana .....                 | 51        |
| 3.6.4          | Pengujian Hipotesis .....                               | 51        |
| <b>BAB IV</b>  | <b>HASIL PENELITIAN DANPEMBAHASAN .....</b>             | <b>54</b> |
| 4.1            | Gambaran Umum Perusahaan .....                          | 54        |
| 4.1.1          | Gambar Umum PT.BNI Cabang Malang.....                   | 54        |
| 4.1.2          | Struktur Organisasi Perusahaan & Uraian Tugas .....     | 57        |
| 4.2            | Karakteristik Responden .....                           | 60        |
| 4.2.1          | Karekteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin ..... | 60        |
| 4.2.2          | Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....          | 61        |
| 4.2.3          | Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....    | 63        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan ..... | 64         |
| 4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan .....  | 66         |
| 4.3 Hasil Uji Instrumen .....                              | 67         |
| 4.4 Gambaran Umum Variabel Penelitian .....                | 71         |
| 4.5 Hasil Analisa Regresi Linier .....                     | 91         |
| 4.5.1 Analisis Regresi Model 1 .....                       | 91         |
| 4.5.2 Pengujian Hipotesis Model 1 .....                    | 92         |
| 4.5.3 Uji Determinasi .....                                | 93         |
| 4.5.4 Analisis Regresi Model 2 .....                       | 94         |
| 4.5.5 Pengujian Hipotesis Model 2 .....                    | 95         |
| 4.5.6 Uji Determinasi .....                                | 96         |
| 4.6 Pembahasan dan Penelitian .....                        | 97         |
| 4.6.1 Pengaruh Perencanaan Strategi Kinerja Karyawan ..... | 97         |
| 4.6.2 Pengaruh Perencanaan Strategi Kinerja Pemasaran..... | 99         |
| <b>BAB V PENUTUP</b> .....                                 | <b>100</b> |
| 5.1 Kesimpulan .....                                       | 100        |
| 5.2 Saran .....  | 101        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....                                | <b>103</b> |
| <b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....                             | <b>108</b> |



## DAFTAR TABEL

| No.  | Judul Tabel  | Hal. |
|------|--|------|
| 3.1  | Indikator Pengukuran Variabel .....                              | 42   |
| 3.2  | Jumlah Karyawan dan Jenis Pekerjaan PT.BNI .....                 | 44   |
| 3.3  | Katagori Skor Jawaban Responden .....                            | 46   |
| 4.1  | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....          | 60   |
| 4.2  | Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                   | 61   |
| 4.3  | Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....             | 64   |
| 4.4  | Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....             | 66   |
| 4.5  | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan .....        | 67   |
| 4.6  | Hasil Validitas Instrumen Variabel Perencanaan Strategi .....    | 69   |
| 4.7  | Hasil Validitas Instrumen Kinerja Pagawai .....                  | 70   |
| 4.8  | Hasil Validitas Instrumen Variabel Kinerja Pemasaran .....       | 71   |
| 4.9  | Hasil Uji Reabilitas Instrumen .....                             | 71   |
| 4.10 | Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Perencanaan Strategi ..... | 72   |
| 4.11 | Dasar Intepretasi Nilai Rata-Rata Variabel .....                 | 77   |
| 4.12 | Kinerja Karyawan .....   | 79   |
| 4.13 | Distrubusi Frekuensi Jawaban Variabel .....                      | 86   |
| 4.14 | Hasil Pengujian Normalitas .....                                 | 89   |
| 4.15 | Pengujian Regresi Model 1 .....                                  | 91   |
| 4.16 | Hasil Uji t .....  | 92   |
| 4.17 | Koefisian Determinasi $R^2$ .....                                | 93   |
| 4.18 | Pengujian Regresi Model 2 .....                                  | 94   |
| 4.19 | Pengujian Hipotesis Model 2 .....                                | 95   |
| 4.20 | Koefisian Determinasi $R^2$ .....                                | 96   |
| 4.21 | Ringkasan Hasil Analisis Regresi .....                           | 97   |

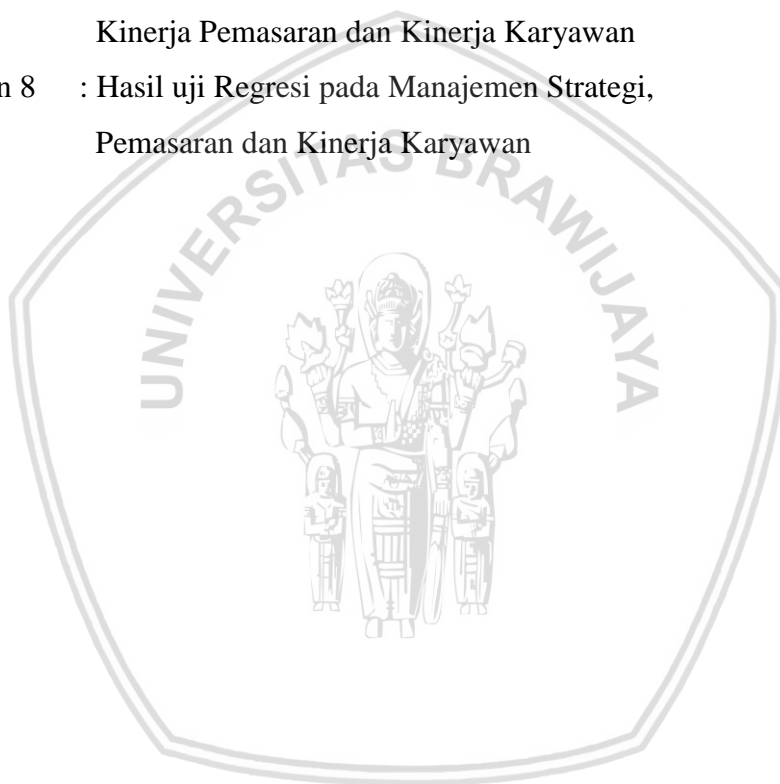
## DAFTAR GAMBAR

| No.  | Judul Gambar   | Hal. |
|------|--|------|
| 4.1  | Struktur Organisasi PT.BNI Cabang Malang .....         | 28   |
| 4.2  | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 32   |
| 4.3  | Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....         | 53   |
| 4.4  | Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....   | 60   |
| 4.5  | Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....   | 65   |
| 4.6  | Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan.....     | 67   |
| 4.7  | Uji Normalitas Model 1 .....                           | 87   |
| 4.8  | Uji Normalitas Model 2 .....                           | 87   |
| 4.9  | Uji Heteroskedastisitas Model 1 .....                  | 89   |
| 4.10 | Uji Heteroskedastisitas Model 2 .....                  | 89   |



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Data Gambaran Responden
- Lampiran 2 : Data Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan
- Lampiran 3 : Data Karakteristik Berdasarkan Usia
- Lampiran 4 : Data Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin
- Lampiran 5 : Data Karakteristik Berdasarkan Pendidikan
- Lampiran 6 : Data Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja
- Lampiran 7 : Hasil uji Validitas dan Reabilitas pada Perencanaan Strategi,  
Kinerja Pemasaran dan Kinerja Karyawan
- Lampiran 8 : Hasil uji Regresi pada Manajemen Strategi,  
Pemasaran dan Kinerja Karyawan



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (BNI) merupakan bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Saat ini, BNI adalah bank terbesar ke-4 di Indonesia berdasarkan total asset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. BNI menawarkan layanan jasa keuangan terpadu kepada nasabah, didukung oleh perusahaan anak: Bank BNI Syariah, BNI Multi Finance, BNI Securities dan BNI Life Insurance.

Di Indonesia, keberadaan Perusahaan Perseroan merupakan suatu keadaan yang tidak dapat dipungkiri keberadaannya. Dengan didirikannya Perusahaan Perseroan diharapkan dapat meningkatkan dan mempertahankan nilai perusahaan pada tingkat ekonomi, efisien, dan efektifitas, sehingga perusahaan mampu mencapai tujuan pembangunan ekonomi Nasional. Guna mencapai tujuan dalam kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan yang merupakan penentuan ukuran dalam mengukur penghasilan dalam perusahaan untuk mendapatkan laba (Sucipto, 2003). Menurut Febryani & Zulfadin (2003) kinerja perusahaan merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan karena dalam kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan suber dayanya. Kinerja perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam menjelaskan operasionalnya (Payatma, 2001). Hal ini sangat penting agar sumber daya



digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan. Lingkungan perusahaan dikelompokkan dalam lingkungan makro dan lingkungan industri, faktor-faktor dalam lingkungan makro yang menentukan perusahaan antara lain: kondisi perekonomian secara keseluruhan, inflasi, tingkat suku bunga, tingkat pengangguran dan peraturan pemerintah. Faktor-faktor industri yang mempengaruhi perusahaan antara lain: persaingan, teknologi, dan kekuatan tawar menawar antar perusahaan dengan supplier atau dengan pembeli. Kondisi internal perusahaan itu sendiri juga akan menentukan perusahaan seperti manajemen perusahaan, karyawan perusahaan, dan reputasi perusahaan. pemahaman terhadap kedua faktor di atas (lingkungan makro dan industri), dan faktor internal perusahaan, diperlukan untuk menganalisis kondisi keuangan perusahaan. (Hanafi dan Halim, 2007: 9).

Kinerja perusahaan dapat diukur dengan menganalisis dan mengevaluasi laporan keuangan. Informasi posisi keuangan dan kinerja keuangan di masa lalu seringkali digunakan sebagai dasar untuk memprediksi posisi keuangan dan kinerja di masa depan dan hal-hal lain yang langsung menarik perhatian pemakai seperti pembayaran dividen, upah, pergerakan harga sekuritas dan kemampuan perusahaan untuk memenuhi komitmennya ketika jatuh tempo. Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan di manapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya.

Karyawan sebagai sumber daya utama dalam perusahaan merupakan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap bertahan di era globalisasi ini. Karyawan mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan, karena karyawan

memiliki peranan sebagai subyek pelaksanaan kebijakan dan kegiatan operasional sebuah perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang cukup, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Karyawan sebagai unsur terpenting dalam menentukan berkembang tidaknya suatu perusahaan tentunya karyawan yang sesuai dengan persyaratan dan mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan lebih diperuntukkan. Oleh karenanya, setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kinerja karyawan dapat dikatakan berkualitas, jika perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia untuk melaksanakan tugasnya dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan secara finansial kinerja yang berkualitas dicapai ketika perusahaan dapat menyediakan pelayanan, produk berkualitas tinggi, dan mengelola keuangan pada tingkat ekonomis, efisien, dan efektif.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Simanjuntak, 2005). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Menurut Mulyadi (2009:337) bahwa kinerja adalah keberhasilan potensial, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Kinerja merupakan suatu konstruk yang bersifat multidimensi

dan variasi pengukurannya tergantung pada kompleksitas factor-faktor yang membentuk kinerja.

Kinerja karyawan merupakan sebuah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh perusahaan bentuknya dapat bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau *intangibile* (tidak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai. Kinerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antar pimpinan dan sesama karyawan (As,ad, 1995).

Istilah kinerja seringkali digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu (Mahmudi, 2005:6). Menurut Mahsun, dkk (2007:157), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan yang tertuang dalam perencanaan

strategi suatu perusahaan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah perencanaan strategi pada perusahaan.

Perencanaan adalah proses untuk menentukan tindakan yang tepat di masa depan melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia (UU RI No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional Pasal 1 Poin 1). Proses perencanaan yang dilakukan ini akan menentukan aktivitas dan fokus strategi organisasi sektor publik. Dalam prosesnya, perencanaan membutuhkan partisipasi publik yang akan sangat menentukan kualitas dan diterimanya arah serta tujuan perusahaan.

Perencanaan strategis dalam dekade terakhir ini telah menjadi bidang kajian yang menarik sebagai salah satu alternatif model dalam membuat perencanaan perusahaan. Menurut Quin dan Bracker (1980) (dalam Yuwono dkk, 2005:30) bahwa dalam abad ini, sebagian besar pekerjaan dalam perencanaan strategis banyak difokuskan bagi perusahaan yang bertujuan mencari laba.

Menurut David, (2011) perencanaan strategi termasuk dalam proses manajemen strategi yang dikenal sebagai formulasi strategi. Dalam proses manajemen strategi terdapat 3 tahapan, yaitu: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, menetapkan tujuan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi yang akan dilaksanakan. Perencanaan strategis menentukan arah suatu perusahaan untuk tahun kedepan atau tahun-tahun berikutnya, bagaimana cara mengarahkannya dan bagaimana mengevaluasi keberhasilan dan ketidak berhasilannya. Fokus dari perencanaan strategis biasanya keseluruhan perusahaan. Adapun cakupan



perencanaan strategis meliputi visi, misi, tujuan dan sasaran, metodologi, analisis situasi, tujuan objektivitas dan target.

Dalam konteks organisasi sektor publik, Olsen dan Edie (1982) (dalam Yuwono dkk, 2005:31) mendefinisikan perencanaan strategis sebagai upaya untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi apa yang dikerjakan perusahaan dan mengapa perusahaan mengerjakan hal tersebut. Perencanaan strategis mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan pada pemahaman atas implikasi masa depan atas keputusan sekarang. Perencanaan strategis dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan nilai yang berbeda, dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan.

Dalam perencanaan strategi tersebut, terdapat beberapa komponen yang harus terpenuhi, menurut Pearce and Robinson (2008) perencanaan strategi terdiri dari 3 komponen yaitu (1) formulasi, dimana terdiri dari pengembangan misi, penentuan tujuan, penilaian lingkungan internal dan eksternal serta evaluasi dan penyeleksian alternatif strategi, (2) implementasi, (3) pengawasan/kontrol. Adapun fokus utama dari kegiatan perencanaan strategi dalam perusahaan dapat dilihat dari komponen-komponen diatas.

Perencanaan strategi yang baik akan berdampak pada teraturnya pelaksanaan standart operasional prosedur. Pearce and Robinson (2008) menjelaskan bahwa perencanaan strategi yang baik dan tersosialisasikan kepada pegawai akan meningkatkan pemahaman pegawai sehingga implementasinya dalam pekerjaan menjadi baik pula. Hal tersebut dapat mengurangi kesalahan-

kesalahan, dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja pegawai sehingga tujuan perusahaan dapat lebih mudah tercapai. Tingginya efektifitas dan efisiensi kerja merupakan bagian dari indicator kinerja pegawai sehingga dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategi yang dibarengi dengan implementasi yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja pemasaran dapat diukur dengan dua pendekatan yaitu pendekatan proses dan pendekatan hasil (Pearce and Robinson, 2008). Kinerja pemasaran dapat terlaksana dengan baik apabila terdapat perencanaan yang matang sehingga eksekusi dilapangan lebih terarah. Perencanaan strategi pemasaran yang meliputi penentuan target/ sasaran, penentuan metode, penentuan waktu, penentuan anggaran, evaluasi, dan penentuan strategi perbaikan dapat mendorong kinerja pemasaran lebih terarah sehingga dapat meningkatkan kinerja pemasaran agar sesuai dengan target yang dicangkan oleh perusahaan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara perencanaan dengan kinerja menyatakan terdapat dua aliran utama, yaitu (Aram and Cowen, 1991 dalam Rue & Ibrahim, 2000) yang menyatakan bahwa perencanaan meningkatkan keuntungan (*profit*) dan (2) menyatakan bahwa perencanaan yang baik merupakan kunci menuju sukses (Hillidge, 1990; Branch, 1991; Brokaw, 1992; Knight, 1993 yang dikutip oleh Rue dan Ibrahim, 2000).

Berdasarkan pemaparan di atas, maka penelitian ini mengambil judul Perbandingan Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Perencanaan Kinerja Karyawan dan Perencanaan Kinerja Pemasaran (Studi Pada PT. Bank Nasional Indonesia (Persero) Tbk di Kantor Cabang Malang).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Apakah terdapat pengaruh perencanaan strategi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Persero Tbk di Kantor Cabang Malang?
2. Apakah terdapat pengaruh perencanaan strategi terhadap Kinerja pemasaran PT. Bank Negara Indonesia Persero Tbk di Kantor Cabang Malang?
3. Manakah pengaruh yang paling dominan antara pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja pegawai atau terhadap kinerja pemasaran?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang menjadi fokus penelitian tersebut, maka penelitian ini adalah :

1. menguji dan menganalisis pengaruh perencanaan strategi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Persero Tbk di Kantor Cabang Malang
2. menguji dan menganalisis pengaruh perencanaan strategi terhadap Kinerja pemasaran PT. Bank Negara Indonesia Persero Tbk di Kantor Cabang Malang
3. menguji dan menganalisis pengaruh manakah pengaruh yang paling dominan antara pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja pegawai atau terhadap kinerja pemasaran

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perkembangan kajian pustaka terutama terkait dengan upaya dalam peningkatan kinerja karyawan serta factor-faktor yang dapat berkontribusi di dalamnya, sebagaimana yang digunakan dalam penelitian ini adalah perencanaan strategi.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada:

1. Perusahaan mengenai pentingnya untuk memperhatikan factor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan mengingat pentingnya kontribusi karyawan pada keberhasilan dan pencapaian perusahaan.
2. Peneliti Selanjutnya sebagai bahan referensi untuk mengkaji permasalahan yang sama dengan factor yang berbeda yang belum diteliti dalam penelitian ini.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Pembahasan yang dilakukan penelitian ini merujuk pada penelitian sebelumnya. Berikut ini merupakan penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu, diantaranya :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Penulis dan tahun                                   | Judul Penelitian  | Metode Penelitian  | Hasil Penelitian  |
|----|---|---|--|---|
| 1  | Manaf Saberi, Ali maghole, Farrukh Ghousehchi, 2013 | The Effect of Strategic Planning on Employees' performance, Hospitals Social Security Organization ; Case Study: Kashani Hospital in Tehran | Uji hipotesis menggunakan uji Kruskal - Wallis dan Mann - Whitney dan operasi Spearman | Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1 - Menurut hasil uji Spearman, dimensi perencanaan strategi perencanaan dan kinerja kinerja karyawan diperoleh nilai sig sebesar 0,022 sehingga nilainya kurang dari 0,05. Artinya, ada hubungan yang signifikan antara kedua variabel. 2 - Menurut hasil uji Kruskal-Wallis antara perencanaan strategis dan kinerja karyawan ditunjukkan dengan Nilai sig kurang dari 0,05. Artinya ada hubungan yang signifikan antara perencanaan strategis dan kinerja karyawan. 3 - Menurut hasil uji Mann - Whitney untuk mengetahui hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja karyawan diperoleh nilai sig |

Bersambung

Sambungan Tabel 2.1

| No | Penulis dan tahun          | Judul Penelitian  | Metode Penelitian                           | Hasil Penelitian  |
|----|----------------------------|---|---|---|
|    |                            |   |   | kurang dari 0,05 atau sama dengan 0,043, yang menunjukkan adanya hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja karyawan.  |
| 2  | Safwan M. H. Matalqa, 2016 | The Impact of Effectiveness of Strategic Planning and Management in the Development of Employee Performance | Analisis deskriptif kuantitatif dan regresi | Tidak ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata tanggapan terhadap dampak efektivitas strategi perencanaan dan manajemen strategi dalam pengembangan kinerja pegawai.  |
| 3  | Alfred Nuwagaba (2013)     | Equity Market Performance and its Effect on Economic Growth of a Country- Rwanda Stock Exchange             | Analisis deskriptif kuantitatif             | Terdapat empat perusahaan yang memiliki sekuritas yang dikeluarkan oleh Rwanda. Perusahaan-perusahaan tersebut adalah bank Kigali, Bralirwa, Bank komersial Kenya, dan kelompok media nasional. Hanya perusahaan local yang menghasilkan ekuitas pasar sebesar \$ 29.446.506,52 dan perusahaan asing hanya \$ 310,92 Pasar ekuitas tersegmentasi dan perlu ditingkatkan dengan integrasi dengan mitra regional. Tingkat pertumbuhan ekonomi Rwanda rata-rata 8,2 persen dan bisa membaik dengan perkembangan pasar modal. |

Bersambung

| No | Penulis dan tahun   | Judul Penelitian   | Metode Penelitian      | Hasil Penelitian   |
|----|---|--|------------------------|--|
| 4  | Najeb M. H. Masoed (2013)                                       | The Impact of Stock Market Performance upon Economic Growth  | Deskriptif kuantitatif | Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara pasar saham dan pertumbuhan ekonomi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dan ada bukti mekanisme transmisi tidak langsung melalui pengaruh pengembangan pasar saham terhadap investasi. Hal tersebut dipandang sebagai penyedia layanan yang mendorong pertumbuhan ekonomi. Hasil dalam penelitian ini konsisten dengan prediksi teoritis dan empiris  |
| 5  | Jacob A. Bikker, Dirk W. G. A. Broeders, dan Jan de Dreu (2014) | Stock Market Performance and Pension Fund Investment Policy: Rebalancing, Free Float, or Market Timing | Deskriptif kuantitatif | Hasil penelitian ditemukan bahwa kinerja pasar saham mempengaruhi alokasi aset asset dana pension di Belanda dalam dua cara. Dalam jangka pendek, outperformance dari ekuitas atas obligasi dan kategori investasi lainnya secara otomatis menghasilkan alokasi ekuitas aktual yang lebih tinggi (dan sebaliknya versa), karena dana pensiun tidak terus menyeimbangkan kembali portofolio investasi Setiap triwulan, dana pensiun rebalance, rata-rata, sekitar 39 persen dari excess equity returns, leave 61 persen gratis mengapung. Dalam |

| No | Penulis dan tahun | Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian  |
|----|-------------------|------------------|-------------------|---|
|    |                   |                  |                   | jangka menengah, outperformance ekuitas mendorong dana pensiun untuk meningkatkan alokasi ekuitas strategis (dan sebaliknya). |

## 2.2 Perencanaan Strategi

### 2.2.1 Pengertian Perencanaan Strategi

Kaitan selanjutnya mengenai pengembangan perencanaan strategik adalah pada penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplementasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama (Bharawaj, Varadarajan dan Fahy,1993; Grant,1995; Mahoney dan Pandian,1992; Rumelt,1984). Berdasarkan penelitian para pakar secara umum, disimpulkan bahwa perencana mengalahkan non-perencana, pemikirannya adalah bahwa perusahaan yang memiliki rencana formal lebih unggul dibandingkan dengan rencana informal, karena proses penulisan rencana mengharuskan untuk menuangkan ideide dan tujuan-tujuan untuk dipikirkan secara matang (Hopkins and Hopkins,1997; Rue dan Ibrahim,1998; Shrader et al.1989). Pendapat ini juga didukung oleh Robinson dan pearce (2008) yang dikutip oleh Shrader et al. (1989) bahwa makin rumit proses perencanaan maka makin baik pula kinerja organisasi.

Konsep perencanaan strategis memfokuskan perencanaan pada bidang-bidang yang strategis. Perencanaan itu berkaitan dengan masa depan yang tidak

dapat dipastikan karena senantiasa terjadi perubahan yang cepat. Oleh karena itu, perencanaan tidak dapat dipastikan karena akan selalu terjadi perubahan. Menurut Bryson (2001:5), perencanaan strategis merupakan *“a disciplined effort to produce fundamental decisions actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does and why it does it”*. Seperti yang diungkapkan oleh ahli penelitian Taylor, perencanaan stratejik merupakan cara yang melibatkan pemikiran melalui sebuah karya, penciptaan dari fungsi manajemen staf baru yaitu munculnya ahli perencanaan. Dimana sistem perencanaan ini merupakan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang akan diterapkan para pelaku bisnis, manajer perusahaan dan mengarahkan agar tidak membuat kekeliruan (Mintzberg, 1995).

Pengertian lain dari perencanaan stratejik menurut (Shrader,Taylor dan Dalton,1984) adalah perencanaan jangka panjang yang tertulis dimana didalamnya terdiri dari kesepakatan misi dan tujuan perusahaan. Beberapa dimensi dari perencanaan stratejik telah dikemukakan (Frederickson,1986) menurut kategori yaitu : inisiasi proses, aturan tujuan, arti dan akhir dari hubungan, penjelasan dari pelaksanaan stratejik dan tingkat keputusan yang terintergrasi.

Kaitan selanjutnya mengenai pengembangan perencanaan stratejik adalah pada penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama (Bharawaj, Varadarajan dan Fahy,1993; Grant,1995; Mahoney dan Pandian,1992; Rumelt,1984).



Berdasarkan penelitian para pakar secara umum, disimpulkan bahwa perencana mengalahkan non-perencana, pemikirannya adalah bahwa perusahaan yang memiliki rencana formal lebih unggul dibandingkan dengan rencana informal, karena proses penulisan rencana mengharuskan untuk menuangkan ide-ide dan tujuan-tujuan untuk dipikirkan secara matang (Hopkins and Hopkins, 1997; Rue dan Ibrahim, 1998; Shrader et al. 1989). Pendapat ini juga didukung oleh Robinson dan Pearce (1984) yang dikutip oleh Shrader et al. (1989) bahwa makin rumit proses perencanaan maka makin baik pula kinerja organisasi.

### 2.2.2 Jenis Perencanaan

Setiap perencanaan yang dibuat selalu mengambil peranan penting dalam rangka mewujudkan kesuksesan organisasi. Setiap organisasi boleh jadi memiliki perencanaan yang berbeda, namun yang tak boleh terlupakan adalah bahwa perencanaan tersebut selalu dibuat dengan bertumpu pada pemikiran tentang kesuksesan organisasi. Perencanaan yang dibuat akan menentukan isi rencana itu sendiri. Ada dua tipe rencana yaitu (1) rencana-rencana strategik (*strategic plan*), yang dirancang memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas ; dan (2) rencana-rencana operasional (*operational planning*), penguraian lebih terperinci bagaimana rencana-rencana strategik akan dicapai. Ada dua tipe rencana-rencana operasional, yaitu rencana sekali pakai (*single use plans*) dan rencana tetap (*standing plans*).

Rencana sekali pakai dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali bila telah tercapai. Rencana tetap merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang (Handoko, 2009 : 85-86) Kemudian

Coulter (2004 : 178) mengemukakan bahwa rencana strategis adalah rencana yang berlaku bagi organisasi secara keseluruhan, menjadi sasaran umum organisasi tersebut dan berusaha menempatkan organisasi tersebut ke dalam lingkungannya. Rencana yang memerinci detail cara mencapai sasaran menyeluruh itu disebut rencana operasional. Rencana strategis cenderung mencakup kerangka waktu yang lebih panjang.

Rencana strategis juga mencakup perumusan sasaran sedangkan rencana operasional mendefinisikan berbagai cara untuk mencapai sasaran itu. Juga, rencana operasional cenderung mencakup periode waktu yang pendek. Rencana strategis didesain oleh manajer tingkat tinggi dan menentukan sasaran secara luas untuk organisasi. Rencana operasional berisi rincian untuk melaksanakan, atau mengimplementasikan rencana strategis tadi dalam kegiatan sehari-hari.

Rencana strategis dan operasional berbeda dalam tiga hal besar. Pertama, kurun waktu. Rencana strategis cenderung untuk melihat ke depan beberapa tahun. Bagi rencana operasional, satu tahun sering kali merupakan periode yang relevan. Kedua, cakupan. Rencana strategis mempengaruhi aktivitas organisasi secara luas, sedangkan rencana operasional mempunyai cakupan yang sempit dan terbatas. Ketiga, tingkat rincian. Seringkali sasaran strategis dinyatakan dalam istilah yang tampaknya menyederhanakan dan umum. Tetapi cakupan yang luas ini perlu untuk mengarahkan orang dalam organisasi untuk memikirkan operasi perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, rencana operasional, yang diturunkan dari perencanaan strategis, dinyatakan dalam rincian yang relatif lebih halus (Stoner, et al., 2006 : 266-267). Dengan demikian sangat jelas terlihat bahwa rencana strategis sebagai rencana jangka panjang yang dibuat untuk meraih tujuan

strategis dan rencana operasional merupakan rencana turunan yang merinci tentang bagaimana mencapainya.

#### 1. proses perencanaan strategis

perencanaan strategis merupakan suatu proses penyusunan strategi, rencana, dan kebijakan yang akan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Bryson (2001 : 55), proses perencanaan strategis dapat ditempuh dalam delapan (8) tahapan, yaitu :

- a. Memprakarsai dan menyepakai suatu proses perencanaan strategis
- b. Mengidentifikasi mandat organisasi
- c. Memperjelas misi dan menilai organisasi
- d. Menilai lingkungan eksternal : peluang dan ancaman
- e. Menilai lingkungan internal : kekuatan dan kelemahan
- f. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi
- g. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu
- h. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.

Idealnya, ke delapan langkah tersebut harus mengarah kepada tindakan, hasil, dan evaluasi. Dengan kata lain, tindakan, hasil dan penelitian evaluatif harus menunggu hingga akhir, tetapi harus menjadi bagian yang menyatu dari proses terus menerus.

Adapun teori utama yang digunakan sebagai acuan adalah konsep perencanaan strategis yang dikemukakan oleh Bryson dengan tidak mengesampingkan pendapat-pendapat lain yang relevan dengan kajian ini. Dipilihnya teori Bryson ini didasarkan pada pertimbangan bahwa teorinya diperuntukkan bagi organisasi sosial / organisasi non profit / instansi

pemerintah. Selain itu, kajian Bryson juga mempersiapkan langkah strategis untuk instansi pemerintah serta memberikan tahapan sederhana dan jelas untuk mulai mempelajari dan mempertimbangkan lingkungan eksternal organisasi.

Sesuai dengan delapan langkah diatas, perencanaan strategis merupakan hasil kerja kolektif. Akan tetapi, mengingat bahwa penelitian ini merupakan hasil kerja individu, maka ke delapan tahap tersebut tidak akan dilakukan analisis seluruhnya, melainkan hanya beberapa tahap saja antara lain :

a. Identifikasi Misi dan Mandat Organisasi.

Mandat organisasi adalah apa yang telah ditetapkan dalam legislasi atau undang-undang yang menjadi dasar yuridis bagi keberadaan organisasi publik. Dalam perencanaan strategis, pemahaman terhadap mandat merupakan hal yang sangat penting agar keputusan yang dibuat tidak menyimpang dari mandat. Sedangkan misi merupakan pernyataan tentang tujuan organisasi yang akan diwujudkan dalam bentuk program atau pelayanan yang diberikan. Misi digunakan untuk mengetahui alasan dibentuknya suatu organisasi serta tujuan yang ingin diwujudkan dengan dibentuknya organisasi tersebut.

b. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Tahap selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal. Dengan melakukan analisis ini, maka suatu organisasi akan dapat menyusun strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungannya. Analisis lingkungan internal Analisis terhadap

lingkungan internal berguna untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta aspek-aspek yang membantu atau merintangi pencapaian misi dan mandat organisasi. Analisis lingkungan internal dapat dilakukan terhadap hal-hal berikut ini :

a) Sumber daya manusia

Sumber daya organisasi secara garis besar dapat dibedakan kedalam dua kelompok, yaitu sumber daya manusia (*human resources*) dan sumber daya non manusia (*non human resources*). Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non fisik (Sulistiyani dan Rosidah, 2003 :9). Sumber daya non manusia terdiri atas sumber daya alam (*natural resources*), modal, mesin, teknologi, material, dll.. Pada prinsipnya, SDM adalah satu-satunya sumber daya yang sangat menentukan keberlangsungan suatu organisasi.

SDM dapat dilihat dari dua aspek, yaitu aspek kualitas dan aspek kuantitas. Aspek kualitas mencakup kemampuan fisik maupun non fisik (kecerdasan, mental, skill, pendidikan dan pengalaman). Sedangkan aspek kuantitas mencakup jumlah SDM yang tersedia (Hasibuan, 2000 : 3). Kuantitas SDM dapat dilihat dari seberapa besar jumlah personel, sedangkan kualitas SDM dilihat dari aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik (kualitas non fisik), (Notoatmodjo, 1992 : 2) Kuantitas SDM dilihat dari seberapa besar jumlah personel, sedangkan kualitas SDM



dilihat dari aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik (kekuatan non fisik). Kesimpulannya jumlah SDM yang memadai dan berkualitas akan sangat menentukan aktivitas atau kinerja organisasi.

b) Sumber dana/dukungan anggaran Menurut Swastha, seperti yang dikutip oleh Notoatmodjo (1992: 40), anggaran merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Keban (dalam Notoatmodjo, 1992 :40) menyatakan bahwa kajian terhadap aspek anggaran adalah dengan melihat sejauh mana ketersediaan anggaran dalam mendukung tugas dan fungsi organisasi sekaligus bagaimana pemanfaatannya secara efisien. Ketersediaan dana bagi suatu organisasi merupakan salah sasyarat mutlak bagi kelancaran aktivitas organisasi.

c) Sarana dan prasarana Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1989 : 880), sarana berarti segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat atau media dalam mencapai tujuan. Sarana atau fasilitas memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi guna mendukung dan memperlancar seluruh aktivitas organisasi. Tanpa ketersediaan sarana dan prasarana dalam jumlah dan kualitas yang memadai, akan sulit bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

3. Analisis lingkungan eksternal Analisis yang kedua dilakukan terhadap lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan ini dapat berupa peluang yang dimiliki oleh organisasi dan ancaman yang harus dihadapi oleh organisasi. Analisis ini meliputi identifikasi terhadap kecenderungan perkembangan faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi serta pengaruh dari kolaborator dan kompetitor.

- a) Aspek politik Menurut Salusu (2006 : 321), dalam implementasi manajemen strategis, aspek politik yang perlu diperhatikan adalah perubahan peraturan perundang- undangan terutama yang berkaitan dengan ruang lingkup dan misi organisasi, dengan perhatian tidak hanya pada dimensi lokal tetapi juga tingkat nasional bahkan politik global. Perubahan situasi politik yang terjadi di suatu wilayah tentu akan berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi yang ada di wilayah tersebut. Untuk itu, perhatian terhadap situasi politik yang sedang terjadi mutlak diperlukan guna menyesuaikan kegiatan dan kebijakan organisasi dengan perkembangan politik yang ada.
- b) Aspek ekonomi Pearce dan Robinson (2008 : 93) mengatakan bahwa salah satu aspek eksternal yang harus diperhatikan adalah kecenderungan aspek ekonomi yang berkaitan dengan sifat-sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu organisasi beroperasi. Sedangkan menurut Siagian (2006:65), aspek ekonomi berkaitan dengan kecenderungan atau perkembangan ekonomi dalam lingkungan dimana organisasi itu berada. Tanpa memasuki kajian ekonomi secara mendalam, akan sulit untuk mengembangkan strategi yang akan dipilih.
- c) Aspek sosial Menurut Siagian (2006 : 73), faktor sosial yang perlu diperhatikan adalah keyakinan, sistem nilai dan gaya hidup masyarakat. Sedangkan Mardiasmo (2002 : 3) mengatakan bahwa faktor sosial yang penting adalah keragaman suku, ras, agama, pertumbuhan penduduk dan tingkat pendidikan masyarakat. Aspek

sosial dalam masyarakat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap jalannya organisasi sehingga harus disadari dalam setiap pengambilan keputusan. Aspek sosial dalam hal ini berkaitan dengan tingkat pendidikan masyarakat dan pengaruh keberadaan perguruan tinggi sebagai mitra organisasi.

- d) Aspek teknologi Pearce dan Robinson (2008 : 99) menyatakan bahwa organisasi harus mencermati perkembangan teknologi untuk menghindari kekurangan dan mendorong motivasi. Adaptasi teknologi akan membuka kemungkinan terciptanya produk baru maupun memperbaiki prosedur pelayanan. Aspek teknologi merupakan salah satu aspek yang berpengaruh penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Teknologi dalam hal ini meliputi perkembangan sistem komunikasi yang mampu diakses oleh pemerintah daerah, jaringan jalan, sarana transportasi, dan perkembangan teknologi (komputerisasi) dan penggunaannya untuk menunjang perumusan kebijakan atau strategi yang baik.

### **2.2.3 Fungsi Perencanaan Strategis**

Menurut Stoner (2006:146) fungsi atau keunggulan dari perencanaan strategis adalah :

1. Perencanaan strategis memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan perusahaan. Dengan menggunakan perencanaan strategis, seorang manajer memberikan kepada organisasinya tujuan yang telah didefinisikan secara jelas dan cara-cara untuk mencapainya. Selain itu, proses dari perencanaan

membantu para manajer mengantisipasi masalah sebelum masalah itu muncul dan mengatasinya sebelum menjadi lebih buruk.

2. Perencanaan strategis membantu para manajer melihat adanya peluang yang mengandung risiko dan peluang yang aman dan memilih salah satu diantara peluang-peluang yang ada. Analisis dilakukan dengan teliti oleh perencanaan strategis memberikan para manajer lebih banyak informasi yang dibutuhkan dalam mengambil keputusan yang tepat.
3. Perencanaan strategis mengurangi kemungkinan kesalahan dan hal yang tidak menyenangkan karena sasaran, tujuan dan strategis dilakukan dengan teliti.

Menurut Coulter (2004) dalam Triskurniawan dan Saefullah (2005:97) menjelaskan bahwa terdapat empat fungsi dari perencanaan sebagai berikut :

1. Perencanaan sebagai pengarah. Perencanaan akan menghasilkan upaya untuk meraih sesuatu dengan cara yang lebih terkoordinasi.
2. Perencanaan meminimalkan dampak dari perubahan. Perubahan sesuai dengan apa yang diperkirakan, akan tetapi tidak jarang terjadi diluar perkiraan, sehingga menimbulkan ketidakpastian bagi perusahaan. Ketidakpastian ini yang coba diminimalkan oleh perencanaan. Dengan adanya perencanaan ketidakpastian yang mungkin terjadi di masa yang akan datang dapat di antisipasi sebelumnya.
3. Perencanaan meminimalkan pemborosan sumber daya. Jika perencanaan dilakukan dengan baik, maka sumberdaya yang diperlukan, dengan cara bagaimana penggunaanya, dan untuk penggunaan apa saja dengan lebih baik dipersiapkan sebelum kegiatan dijalankan. Dengan demikian,

pemborosan yang terkait dengan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan akan bisa diminimalkan sehingga tingkat efisiensi dari perusahaan meningkat.

4. Perencanaan menetapkan standar dalam pengawasan kualitas Dalam perencanaan, perusahaan menentukan tujuan dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam pengawasan, perusahaan membandingkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan realisasi di lapangan, mengevaluasi penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi, hingga mengambil tindakan yang dianggap perlu untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

#### **2.2.4 Proses Perencanaan Strategis**

Menurut Handoko (2008:94) pendekatan perencanaan strategis merupakan penetapan serangkaian keputusan dan kegiatan dalam perumusan dan implementasi strategis-strategis yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Langkah-langkah proses penyusunan strategis sebagai berikut :

1. Penentuan misi dan tujuan, yang mencakup pertanyaan-pertanyaan umum tentang misi, falsafah maksud, dan tujuan organisasi.
2. Pengembangan profil perusahaan, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategis-strategis yang ada sekarang. Suatu profil perusahaan adalah hasil analisa internal perusahaan untuk mengidentifikasi tujuan dan strategis sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumberdaya perusahaan yang tersedia.



3. Analisa lingkungan eksternal, dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dalam perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosial/budaya, dan politik yang dapat secara tidak langsung mempengaruhi organisasi.
4. Analisa internal perusahaan, tujuan analisa internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan strategis yang penting bagi perumusan strategis perusahaan.
5. Identifikasi kesempatan dan ancaman strategis, berbagai kesempatan dan ancaman dapat ditimbulkan dari banyak faktor seperti perkembangan teknologi, perubahan kondisi pasar, perubahan politik, atau perilaku konsumen/langganan.
6. Pembuatan keputusan strategis, mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategis. Proses ini disebut proses pembuatan keputusan strategis.
7. Pengembangan strategis perusahaan. Setelah tujuan jangka panjang dan strategis dipilih dan ditetapkan, organisasi perlu menjabarkannya kedalam sasaran jangka pendek (tahunan) dan strategis operasional. Tujuan dan strategis umum diperinci menjadi berbagai strategis, kebijaksanaan dan taktik (rencana, program dan anggaran) operasional pada masing-masing bidang fungsional organisasi.
8. Implementasi strategis, yang menyangkut kegiatan manajemen untuk mengoperasikan strategis. Implementasi melibatkan penugasan tanggung jawab atas strategis kepada karyawan yang sesuai, diikuti dengan alokasi sumberdaya yang dibutuhkan.

9. Peninjauan kembali dan evaluasi. Proses ini sering disebut dengan *strategis control*. Setelah strategis diimplementasikan, manajer perlu memonitor secara periodik atau pada tahap kritis untuk menilai apakah organisasi berjalan kearah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak.

### 2.2.5 Indikator Perencanaan Strategi

Menurut Stoner (2006:144) karakteristik perencanaan strategis sebagai berikut :

1. Perencanaan strategis menjawab pertanyaan dasar.
2. Perencanaan strategis memberikan kerangka kerja untuk perencanaan yang lebih terinci.
3. Perencanaan strategis melibatkan kurun waktu yang lebih lama daripada jenis perencanaan lainnya.
4. Perencanaan strategis membantu memfokuskan energi dan sumber daya.
5. Perencanaan strategis merupakan kegiatan tingkat puncak dalam arti bahwa manajemen puncak harus secara aktif terlibat.

## 2.3 Kinerja Karyawan

### 2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja karyawan sebenarnya berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. (Mangkunegara 2007:67). Kinerja karyawan apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian

*performance* atau kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri dalam Harsuko, 2011).

Menurut Sinambela dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja karyawan para pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai di dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja karyawan ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Prawirosentono (2010), mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. Kinerja seringkali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja. Karena kinerja pegawai merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan perusahaan (Handoko 2008:135).

Menurut Harsuko (2011), kinerja karyawan adalah sejauh mana diri individu telah memainkan baginya di dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang telah berhubungan dengan peran

perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja karyawan adalah konsep yang multidimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan juga prestasi (*accomplishment*).

Unit sumber daya manusia di dalam suatu organisasi seharusnya berperan menganalisis dan membantu memperbaiki masalah-masalah dalam pencapaian kinerja karyawan. Apa yang sesungguhnya menjadi peranan unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi ini seharusnya tergantung pada hal apa yang diharapkan manajemen tingkat atas, seperti fungsi manajemen manapun, kegiatan manajemen sumber daya manusia harus dievaluasi dan direkayasa sedemikian sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk kinerja karyawan yang kompetitif dari organisasi dan individu pada pekerjaan. (Robbins 2003) Hasil kerja yang dicapai seorang karyawan juga haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya dimasa yang akan datang.

Menurut Mathis dan Jackson (2011), kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama, penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya serta mendapatkan bantuan perencanaan karir, serta terdapat umpan balik dari perusahaan.

### 2.3.2 Kriteria Kinerja Karyawan

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut Schuler dan Jackson (dalam Harsuko 2011) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

### 2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Gibson, dkk (2010:164) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :



## 1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan juga fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini adalah modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2. Faktor Psikologis

Faktor-faktor psikologis meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

## 3. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan organisasi yang mempengaruhi prestasi kerja individu yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sementara menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2009:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ;

### 1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

### 2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

4. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

5. Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

#### 6. Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

#### 7. Inisiatif (*initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

### 2.3.4 Penilaian Kinerja Karyawan

Pada prinsipnya penilaian kinerja karyawan merupakan cara untuk mengukur kontribusi-kontribusi dari diri individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja karyawan adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja karyawan yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja karyawan intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah karyawan dapat berkinerja karyawan sama atau justru lebih efektif di masa yang selanjutnya, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

Thomas dalam Timpe (1992) menyatakan bahwa penilaian kinerja harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja karyawan serta memungkinkan pekerjaan dapat diorganisasikan dengan baik sehingga memberikan kepuasan, pencapaian dan pemer kaya jabatan yang lebih besar.

Menurut George dan Jones (dalam Harsuko 2011) bahwa kinerja karyawan dapat dinilai dari kuantitas, kuantitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya

manusia dan level dari pelayanan pelanggan. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang terselesaikan, sedangkan kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu pekerjaan. Menurut Rivai (2005:17) penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja (*job performance*). Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

### 2.3.5 Indikator Kinerja Karyawan

Seperti dijelaskan Simamora (2004) faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran kinerja karyawan pegawai meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu. Sedangkan indikator mengukur kinerja karyawan pegawai secara individu ada 5 indikator, yaitu (Robbins, 2006):

1. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi para pegawai terhadap kualitas yang telah dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan pegawai, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta pemaksimalan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang dilakukan secara maksimal dengan

tujuan untuk menaikkan hasil dari setiap unit di dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian, merupakan tingkat pegawai yang dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Kemandirian merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen dan tanggung jawab pegawai terhadap perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas diketahui bahwa terdapat lima indikator dari kinerja karyawan yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian Lima indikator tersebut merupakan kunci kesuksesan sebuah perusahaan untuk mencapai keuntungan dan mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya, penilaian kerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

## **2.4 Kinerja Pemasaran**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja Pemasaran**

Kinerja pemasaran merupakan elemen penting dari kinerja perusahaan secara umum karena kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja pemasarannya selama ini. Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pemasaran suatu perusahaan. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasinya sebagai cermin dari keberhasilan usahanya dalam persaingan pasar. Slater dan Narver (1995, p. 61) menggambarkan hasil dari

penerapan strategi perusahaan diantaranya berupa kepuasan konsumen, kesuksesan produk baru, peningkatan penjualan, dan profitabilitas perusahaan.

Kinerja pemasaran merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak penerapan strategi perusahaan. Namun demikian, masalah pengukuran kinerja menjadi permasalahan dan perdebatan klasik karena sebagai sebuah konstruk, kinerja pemasaran bersifat multidimensional yang mana di dalamnya termuat beragam tujuan dan tipe organisasi. Oleh karena itu kinerja sebaiknya diukur dengan menggunakan berbagai kriteria pengukuran sekaligus (*multiple measurement*). Jika menggunakan pengukuran dengan kriteria tunggal (*single measurement*) maka tidak akan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana kinerja suatu perusahaan itu sesungguhnya (Prasetya, 2002, p. 227).

Kinerja pemasaran juga dikatakan sebagai kemampuan organisasi untuk mentransformasikan diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang (Keats et.al, 1998, p.576). Penilaian kinerja menjadi bagian dari upaya perusahaan dalam melihat kesesuaian strategi yang diterapkannya dalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungan. Lingkungan memang telah menjadi bagian penting dari perusahaan dan merupakan hal yang sulit untuk dirubah oleh perusahaan tersebut. Perusahaan hanya dapat mengenalinya untuk kemudian mengelola dengan baik sehingga dapat memberi manfaat bagi perusahaan. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja pemasaran.



Kinerja pemasaran merupakan konstruk yang sering digunakan untuk mengukur dampak strategi-strategi dan orientasi yang diterapkan perusahaan. Strategi pemasaran selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Pada umumnya ukuran kinerja perusahaan diukur melalui nilai rupiah penjualan, *Return on Investment* (ROI), *Return On Assets* (ROA). Namun ukuran-ukuran itu dipandang sebagai ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi tidak secara langsung menggambarkan aktivitas manajemen, khususnya manajemen pemasaran (Ferdinand, 2000, p.116). Oleh karena itu ukuran yang sebaiknya digunakan adalah ukuran yang bersifat *activity-based measure* yang dapat menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja-kinerja pemasaran misalnya lebih baik untuk menggunakan ukuran jumlah unit yang terjual atau dihasilkan dari pada hanya menggunakan nilai rupiah dari penjualan.

#### **2.4.2 Kelengkapan Produk**

Produk merupakan sesuatu yang dapat ditawarkan ke dalam pasar untuk diperhatikan, dimiliki, dipakai, atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Produk adalah sesuatu yang kompleks, baik dapat diraba (barang), maupun tidak (jasa) dan jenis – jenis produk dapat dibagi berdasar berbagai macam kriteria. Klassifikasi produk adalah sebagai berikut (Astrid, 2015) :

## 1. Barang Konsumen

- a. *Convenience Goods*, yaitu barang yang dibeli konsumen dalam frekuensi tinggi, dibutuhkan dalam waktu segera dan hanya memerlukan usaha yang minimum dalam membandingkan dan pembeliannya. Barang ini diperlukan setiap hari dan didistribusikan secara luas, lebih laku, dan mudah diperoleh. Jenisnya : 1) *Staples goods* adalah barang yang dibeli konsumen secara reguler atau rutin 2) *Impluse goods* adalah barang yang dibeli tanpa perencanaan terlebih dulu 3) *Emergency goods* adalah barang yang dibeli karena kebutuhan yang sangat mendesak
- b. *Shopping goods*, yaitu barang yang dalam proses pemilihan dan pembeliannya dibandingkan dengan karakteristiknya untuk melihat kecocokan, baik dalam bentuk model, mutu, harga dan lainnya
- c. *Specialty goods*, yaitu barang yang memiliki karakteristik unik atau identifikasi merek yang sedemikian rupa sehingga untuk mendapatkannya pembeli bersedia membayar dengan harga mahal d. *Unsought goods*, yaitu barang – barang yang tidak diketahui konsumen ataupun sudah diketahui, namun belum terpikirkan untuk membeli, karena tingkat pemakaiannya yang sangat jarang.

## 2. Barang Industri, yaitu barang – barang yang dikonsumsi oleh industriawan (konsumen antara atau konsumen bisnis) untuk keperluan selain untuk digunakan secara langsung, juga :

- a. Untuk diubah, diproduksi menjadi barang lain kemudian dijual kembali (oleh produsen) dan

- b. Untuk dijual kembali (oleh pedagang) tanpa melakukan transformasi fisik (proses produksi)

#### **2.4.3 Indikator Kinerja Pemasaran**

Menurut Permadi (2008: 87) ada empat indikator telah digunakan dalam kajian terhadap kinerja pemasaran, antara lain :

1. Pertumbuhan penjualan selama tahun 2013 - 2014
2. Porsi pasar/ Market share (%)
3. Pertumbuhan pelanggan selama tahun 2013 - 2014
4. Volume penjualan (sebelum dan sesudah promosi)

#### **2.4.4 Efektivitas Saluran Distribusi**

Saluran distribusi adalah jaringan organisasi yang melakukan fungsi-fungsi yang menghubungkan produsen dengan konsumen dimana mereka terdiri dari berbagai lembaga yang saling bergantung dan saling berhubungan yang berfungsi sebagai suatu sistem jaringan yang secara bersama-sama berusaha menghasilkan dan mendistribusikan produk kepada konsumen (Richard, 2005)

Pemilihan saluran distribusi bukanlah merupakan suatu kebutuhan mudah karena kesalahan dalam penentuan saluran distribusi dapat menggagalkan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Penentuan saluran distribusi dan strateginya merupakan salah satu keputusan penting, karena agen perusahaan akan menjadi perwakilan citra perusahaan di mata konsumen. Saluran distribusi efektif memerlukan kebijakan yang berkaitan dengan bagaimana membawa produk yang tepat ke pasar target.

Narus dan Anderson dalam Astrid (2010) menyatakan saluran distribusi juga disebut sebagai rangkaian aktivitas dari produsen ke konsumen dimana pelaksanaannya dilakukan distributor. Saluran distribusi adalah merupakan aliran produk dari perusahaan, distributor, sampai ke pasar sehingga konsumen dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Saluran distribusi bertujuan untuk mencapai pasar tertentu, sehingga dapat dikatakan bahwa pasar adalah tujuan akhir dari setiap saluran distribusi. Ada dua kegiatan yang dilaksanakan saluran distribusi, yaitu mengadakan penggolongan dan mendistribusikannya (Astrid, 2015).

Kesuksesan perusahaan dalam memasarkan produknya tidak terlepas dari pemilihan strategi distribusi produk yang digunakan. Tidak efektifnya strategi distribusi yang digunakan, maka berpotensi berdampak pada kelangkaan produk tersebut dipasar, tingkat kepuasan pelanggan menurun, dan persepsi kemudahan mendapatkan produk menghilang. Kerugian bagi perusahaan adalah kemungkinan masuknya ancaman dari pesaing yang memanfaatkan peluang dari langkanya barang di pasar atau adanya barang substitusi sehingga pelanggan beralih ke produk tersebut. Akibatnya produk yang diproduksi tidak memberi keuntungan apapun bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Namun Kusumawardhani & Widyana (2006:81) menggunakan tiga indikator untuk mengukur efektivitas saluran distribusi sebagai berikut:

1. Ukuran lot (menyeluruh)

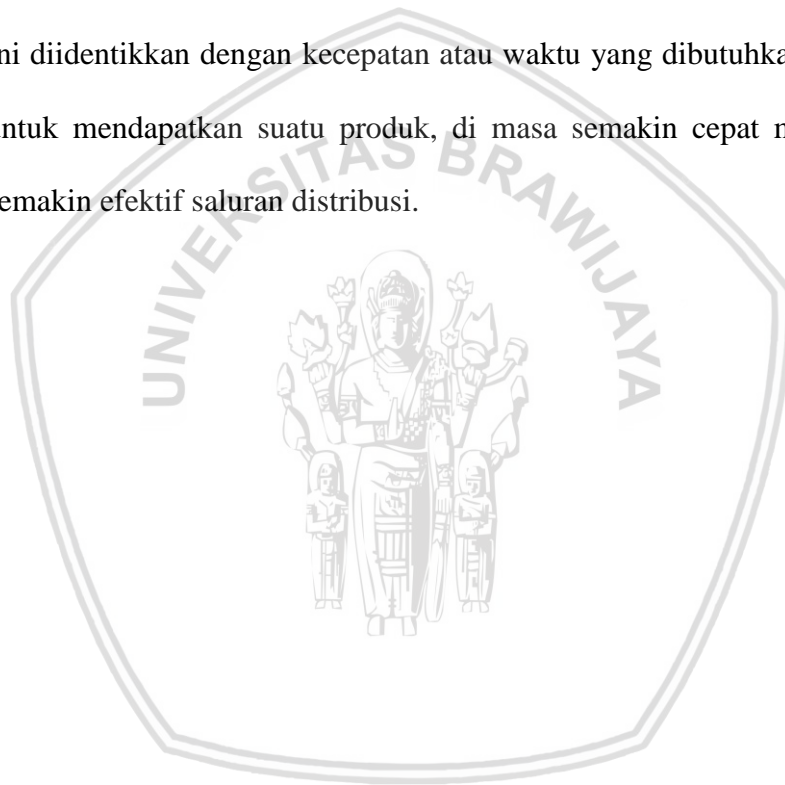
Yaitu produk tersedia dengan jumlah sesuai volume yang diinginkan oleh pelanggan. Ini tentu akan sangat menentukan komprehensif pemasaran produk-produk untuk setiap varietasnya.

2. Ketepatan waktu pengiriman

Indikasi yang menunjukkan ketersediaan produk di outlet sesuai keinginan pelanggan dalam dimensi waktu yang semestinya. Ini erat kaitannya dengan jaminan ketersediaan produk yang kontinyu, sehingga antisipasi keinginan pindah pelanggan pada outlet atau produk akan dapat berfungsi secara optimal

3. Kecepatan pencarian produk

Ini diidentikkan dengan kecepatan atau waktu yang dibutuhkan pelanggan untuk mendapatkan suatu produk, di masa semakin cepat menunjukkan semakin efektif saluran distribusi.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Adapun penelitian eksplanatori menurut Sugiyono (2006) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang mempengaruhi hipotesis. Pada penelitian ini minimal terdapat dua variabel yang dihubungkan dan penelitian ini berfungsi menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Oleh karena itu dalam penelitian ini nantinya akan dijelaskan mengenai adanya hubungan interaktif atau timbal balik antara variabel yang akan diteliti dan sejauh mana hubungan tersebut saling mempengaruhi. Alasan utama pemilihan jenis penelitian eksplanatori ini untuk menguji hipotesis yang diajukan agar dapat menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Arikunto (2006) mengemukakan bahwa penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya. Angka-angka tersebut akan dianalisis secara deskriptif ataupun kausal untuk membuktikan pengaruh antar variabel.

Dalam penelitian ini, peneliti menganalisis hipotesis yang diuji kebenarannya dengan uji korelasional antara tiap variabel dan analisis korelasi parsial untuk mengetahui hubungan antar variabel terikat dan variabel bebas, dimana penelitian ini dapat mengetahui dimensi yang paling kuat memengaruhi Y



yaitu kinerja perusahaan. Menurut Ardianto (2010) hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel; untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya; atau apakah suatu variabel dipengaruhi atau tidak oleh pengaruh lainnya. Dimana di dalam penelitian ini melibatkan 2 variabel sebagai obyek penelitian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua yaitu perencanaan strategi (X) sebagai variabel independen dan minat menggunakan kinerja karyawan (Y1) dan kinerja pemasaran (Y2) sebagai variabel dependen.

### **3.2 Metode dan Tipe Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei yaitu metode riset dengan menggunakan kuesioner atau angket tertutup sebagai instrumen pengumpulan datanya. Tujuan dari penggunaan metode survei adalah “untuk memperoleh informasi tentang sejumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu” (Kriyantono, 2012, h. 59). Melalui metode survei, peneliti mengumpulkan data dengan kuesioner yang disebar pada karyawan Bank BNI.

Tipe atau jenis penelitian survei pada penelitian ini adalah survei eksplanatif. Peneliti menggunakan jenis penelitian survei eksplanatif karena peneliti ingin mengetahui mengapa situasi atau kondisi tertentu terjadi atau apa yang mempengaruhi terjadinya sesuatu (Kriyantono, 2012). Peneliti menggunakan jenis penelitian survei eksplanatif yang bersifat asosiatif, yaitu survei yang bermaksud untuk menjelaskan pengaruh kausal antar variabel dengan skala pengukuran untuk instrumen yang digunakan adalah skala Likert. Sesuai dengan

permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah permasalahan yang bersifat mencari hubungan dari dua variabel atau lebih. Pada penelitian ini peneliti akan menguji korelasi pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

#### 3.3.1. Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel adalah unsur penelitian yang memberikan bagaimana caranya mengukur suatu variabel dengan kata lain operasional variabel adalah semacam petunjuk ke atas bagaimana mengukur variabel (Singarimbun dan Effendi, 2008). Pada penelitian ini terdapat dua variabel yang diukur, yaitu perencanaan strategi (X) sebagai variabel independen (bebas) dan kinerja karyawan (Y1) dan kinerja pemasaran (Y2) sebagai variabel dependen (terikat).

#### 3.3.2. Pengukuran Variabel

Berikut ini adalah masing-masing indikator dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini

**Tabel 3.1**  
**Indikator Pengukuran Variabel**

| Variabel                 | Indikator  | Sumber        |
|--------------------------|--|---------------|
| Perencanaan Strategi (X) | 1. Bentuk tujuan dari program<br>2. Membentuk alasan dalam organisasi<br>3. Membentuk organisasi<br>4. Sumber daya manusia<br>5. Sumber dana/dukungan menurut anggaran<br>6. Sarana dan prasarana<br>7. Perencanaan strategis disusun untuk meningkatkan efektivitas kerja<br>8. Perencanaan strategis dilakukan secara detail<br>9. perencanaan strategis dilakukan | Stoner (2006) |

Bersambung

|                        |  |                 |
|------------------------|--|-----------------|
|                        | <p>lebih lama dibandingkan dengan perencanaan lainnya</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. perencanaan strategic bertujuan untuk meningkatkan efisiensi waktu kerja</li> <li>11. perencanaan strategic bertujuan untuk meningkatkan efisiensi anggaran</li> <li>12. perencanaan strategic melibatkan berbagai jajaran yang ada di perusahaan</li> <li>13. perencanaan strategic dikendalikan oleh manajemen puncak</li> </ol>  |                 |
| Kinerja Karyawan (Y1)  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persepsi para pegawai</li> <li>2. Kesempurnaan tugas</li> <li>3. Keterampilan dan kemampuan pegawai</li> <li>4. Jumlah yang dihasilkan pegawai</li> <li>5. Jumlah unit</li> <li>6. Jumlah siklus aktivitas</li> <li>7. Jumlah penyelesaian pekerjaan</li> <li>8. Tingkat aktivitas dalam penyelesaian tugas</li> <li>9. Menjalankan koordinasi</li> <li>10. Hasil output yang maksimal</li> <li>11. Tingkat penggunaan sumber daya organisasi</li> <li>12. Menaikkan hasil di setiap unit</li> <li>13. Ketepatan dalam penggunaan sumber daya</li> <li>14. Tingkat pegawai dalam menjalankan sesuai fungsi</li> <li>15. Mempunyai komitmen</li> <li>16. Bertanggung jawab pada perusahaan</li> </ol> | Robbins, (2006) |
| Kinerja Pemasaran (Y2) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pertumbuhan penjualan naik secara konsisten naik setiap tahun</li> <li>2. target wilayah pemasaran meluas/meningkat</li> <li>3. jumlah pelanggan meningkat setiap tahunnya</li> <li>4. Volume penjualan meningkat</li> </ol>   | Permadi (2008)  |

Sambungan Tabel 3.1

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Senada dengan pendapat tersebut, Margono (2010) juga mengungkapkan bahwa populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang kita tentukan. Sehingga dalam ruang lingkup penelitian ini, populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Bank Negara Indonesia Tbk. Kantor Cabang Malang. Jumlah karyawan yang bekerja di PT. Bank Negara Indonesia Tbk. Kantor Cabang Malang adalah 72 orang karyawan bagian administrative dan pemasaran, dimana masing-masing karyawan tersebut sudah memiliki *job disk* masing-masing. Tabel 3.2 menunjukkan jumlah karyawan yang terbagi dengan jenis pekerjaan masing-masing di PT. Bank Negara Indonesia.

**Tabel 3.2**  
**Jumlah Karyawan dan Jenis Pekerjaan di PT. Bank Negara Indonesia**  
**Kantor Cabang Malang**

| No           | Jenis Pekerjaan           | Jumlah Pekerja |
|--------------|---------------------------|----------------|
| 1            | <i>Frontliner</i>         | 7              |
| 2            | <i>Back Office</i>        | 10             |
| 3            | Administrasi              | 6              |
| 4            | SDM                       | 3              |
| 5            | <i>Account Officer</i>    | 6              |
| 6            | <i>Management Trainee</i> | 4              |
| 7            | <i>Collector</i>          | 5              |
| 8            | Analisis kredit           | 7              |
| 9            | Admin kredit              | 5              |
| 10           | Pemasaran                 | 20             |
| <b>Total</b> |                           | 72             |

Sumber: PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO) Tbk. Kantor Cabang Malang.

### 3.4.2 Sampel dan Metode Sampling

Menurut Sugiyono (2005), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh*. *Sampling jenuh* adalah cara pengambilan sampel dengan mengambil semua anggota populasi menjadi sampel (Hidayat, 2007). Cara ini dilakukan apabila populasinya kecil dan istilah lain *sampling jenuh* adalah sensus. Sehingga sampel penelitian berjumlah 72 Pegawai.

### 3.5 Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dimana penggunaan data kuantitatif mengungkap apakah terdapat hubungan antar variabel-variabel penelitian. Terdapat dua jenis sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari obyek yang diteliti guna kepentingan penelitian. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari penelitian atau studi terdahulu yang diterbitkan oleh lembaga atau instansi tertentu.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data primer, karena peneliti mengumpulkan data langsung pada lembaga yang bersangkutan. Data primer diambil dengan menggunakan kuesioner atau angket yang disebarakan karyawan Bank BNI dalam perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan dan kinerja pemasaran. Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, digunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuisisioner. Kuisisioner yang digunakan

adalah kuisioner tertutup yaitu kuisioner yang sudah disediakan pilihan jawaban sehingga responden dapat langsung memilih salah satu dari beberapa pilihan jawaban yang telah disediakan. Format jawaban dari kuisioner disusun dengan menggunakan Skala Likert yaitu terdapat lima jenis pilihan jawaban yang diberikan skor – yang digambarkan dalam Tabel 3.3 berikut.

**Tabel 3.3**  
**Kategori Skor Jawaban Responden**

| No. | Klasifikasi Jawaban       | Skor |
|-----|---------------------------|------|
| 1.  | Sangat Setuju (SS)        | 5    |
| 2.  | Setuju (S)                | 4    |
| 3.  | Kurang Setuju (KS)        | 3    |
| 4.  | Tidak Setuju (TS)         | 2    |
| 5.  | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1    |

Sumber : Sugiyono (2005)

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul (Sugiyono, 2005, p.207). Teknik analisis data digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data deskriptif dan teknik analisis korelasi parsial dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif.

### 3.5.1 Uji Instrumen Penelitian

Menurut (Iman Ghazali, 2006) menyatakan bahwa instrumen data yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu valid dan reliabel. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

### 3.5.2 Uji Validitas

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data tersebut valid atau dapat digunakan untuk



mengukur apa yang seharusnya di ukur (Sugiyono, 2010). Pengukuran yang valid merupakan instrument yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak diukur. Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah terdapat item pernyataan-pernyataan pada kuesioner yang harus dibuang/diganti karena dianggap tidak relevan.

Perhitungan ini akan dilakukan dengan menggunakan *software SPSS for Windows version 17.00* untuk menemukan nomor-nomor item yang valid dan yang gugur, perhitungan ini juga perlu dikonsultasikan dengan tabel *r product moment* dengan kriteria penilaian uji validitas ;

- a. Apabila  $r$  hitung  $\geq r$  tabel (pada taraf  $\alpha$  5%) maka dapat dikatakan item kuisisioner tersebut valid
- b. Apabila  $r$  hitung  $< r$  tabel (pada taraf  $\alpha$  5%) maka dapat dikatakan item kuisisioner tersebut tidak valid

### 3.5.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen, dalam hal ini kuesioner, dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama dan akan menghasilkan data yang konsisten. Dengan kata lain, reliabilitas instrumen mencirikan tingkat konsistensi. Reliabilitas adalah derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan (Sugiyono, 2008). Reliabilitas dihitung dengan menggunakan rumus koefisien *Alpha Cronbach*. Nilai *alpha* berkisar antara 0 sampai 1. Tindakan pengukuran akan dikatakan reliabel jika paling tidak nilai *alphanya* 0,6.

### 3.6 Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif (Persentase)

Untuk mendeskripsikan secara umum hasil penelitian dilakukan dengan cara mengklasifikasikan skor data yang diperoleh sebelum dilakukan persentasenya. Dalam pengklasifikasian ini menggunakan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2010):

$$\text{Lebar Interval} = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{banyaknya interval}}$$

Selanjutnya dilakukan perhitungan persentase dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$P = \frac{F}{N} \times 100 \%$$

Keterangan:

- P = persentase jawaban responden
- F = frekuensi jawaban responden
- N = banyaknya responden

#### 3.6.2 Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Normalitas

Tujuan uji asumsi regresi berganda normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah yang mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2006). Terdapat dua cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi apakah variabel pengganggu berdistribusi

normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Dalam penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji statistik *Kolmogorov – smirnov*. Dasar pengambilan keputusan adalah Jika angka *asymptotic significance (2- tailed)* lebih besar dari 0.05 maka data berdistribusi normal dan begitu juga sebaliknya.

## 2. Uji Heterokedastisitas

Menurut (Ghozali, 2006), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Apabila varians berbeda, disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Untuk mengetahui ada atau tidaknya Heteroskedastisitas maka digunakan dasar analisis sebagai berikut :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik tertentu yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi Heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

### 3. Uji Linearitas

Pengujian linearitas bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat linear atau tidak. Uji linieritas adalah suatu prosedur yang digunakan untuk mengetahui status linier atau tidaknya suatu distribusi data penelitian. Hasil yang diperoleh melalui uji linieritas akan menentukan teknik Anareg yang digunakan. Apabila dari hasil uji linieritas didapatkan kesimpulan bahwa distribusi data penelitian dikategorikan linier maka data penelitian harus diselesaikan dengan Anareg linier. Demikian juga sebaliknya apabila ternyata tidak linier maka distribusi data penelitian harus dianalisis dengan Anareg non - linier.

Data dikatakan linear apabila harga  $F_{hitung}$  lebih kecil dari harga  $F_{tabel}$  atau bisa ditulis ( $F_{hitung} < F_{tabel}$ ) pada taraf signifikansi 0,05.

1. Jika  $F_{hitung} < F_{Tabel}$  berarti data linear
2. Jika  $F_{hitung} > F_{Tabel}$  berarti data tidak linear.

### 4. Uji Multikolinearitas

Menurut (Ghozali, 2006), uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas (*independen*). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.

Metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Tolerance And Variante Inflation Factor* (VIF). Jika  $VIF > 10$ , maka variable bebas tersebut

mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variable bebas lainnya. Sebaliknya, apabila  $VIF < 10$  maka tidak terjadi multikolinieritas.

### 3.6.3 Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis Regresi Linear Berganda yaitu suatu analisis untuk menganalisis pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan dan kinerja pemasaran. Perhitungan tersebut menggunakan rumus *Standardized Coefficient Beta* sebagai berikut (Ghazali, 2005)

$$Y_1 = b_a X_1 + \dots + e$$

$$Y_2 = b_a X_1 + \dots + e$$

Keterangan:

$Y_1$  = kinerja karyawan

$Y_2$  = kinerja pemasaran

$X$  = Perencanaan Strategi

$b$  = koefisien regresi

$e$  = Standar error

### 3.6.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis adalah suatu analisis untuk menguji pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan dan kinerja pemasaran dengan menggunakan uji t dan uji F.

#### 1. Uji t

Pada tahapan ini dilakukan pengujian pengaruh masing-masing variabel bebas yang terdapat pada model yang terbentuk untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang ada pada model secara individual

mempunyai pengaruh yang signifikan pada model secara individual. Jika hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*P value*) < alpha 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya secara parsial.

## 2. Uji $R^2$ (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas (Ghozali, 2011). Nilai yang mendekati satu (1) berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi dependen.

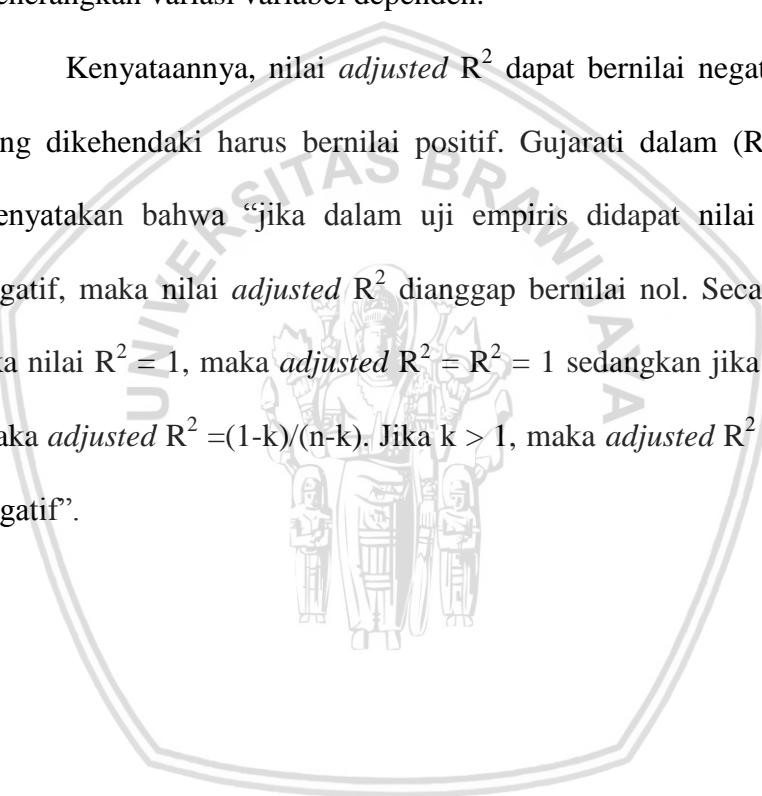
Satu hal yang perlu dicatat adalah masalah regresi lancung (*Spurious regression*). Koefisien determinasi hanyalah salah satu dan bukan satu-satunya kriteria memilih model yang baik. Alasannya bila suatu estimasi regresi linear menghasilkan koefisiensi determinasi yang tinggi, tetapi tidak konsisten dengan teori ekonomika yang dipilih oleh peneliti, atau tidak lolos dari uji asumsi klasik, maka model tersebut bukanlah model penaksir yang baik dan seharusnya tidak dipilih menjadi model empirik.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi  $R^2$  adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap penambahan satu variabel independen, maka  $R^2$  pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh signifikan



terhadap variabel dependen atau tidak. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted*  $R^2$  pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti  $R^2$ , nilai *adjusted*  $R^2$  dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *adjusted*  $R^2$  agar tidak terjadi bias dalam mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Kenyataannya, nilai *adjusted*  $R^2$  dapat bernilai negatif, walaupun yang dikehendaki harus bernilai positif. Gujarati dalam (Rahma, 2010) menyatakan bahwa “jika dalam uji empiris didapat nilai *adjusted*  $R^2$  negatif, maka nilai *adjusted*  $R^2$  dianggap bernilai nol. Secara matematis jika nilai  $R^2 = 1$ , maka *adjusted*  $R^2 = R^2 = 1$  sedangkan jika nilai  $R^2 = 0$ , maka *adjusted*  $R^2 = (1-k)/(n-k)$ . Jika  $k > 1$ , maka *adjusted*  $R^2$  akan bernilai negatif”.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1. Gambaran Umum PT. Bank Negara Indonesia Persero Tbk di Kantor Cabang Malang

Bank Negara Indonesia (BNI) adalah sebuah perusahaan berdiri sejak 1946, BNI yang dahulu di kenal sebagai Bank Negara Indonesia, merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah Indonesia. Bank Negara Indonesia mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan pemerintah Indonesia, yakni Oeang Republik Indonesia (ORI), pada malam menjelang tanggal 30 Oktober 1946, hanya beberapa bulan sejak pembentukannya hingga kini, tanggal tersebut di peringati sebagai Hari Keuangan Nasional.

Menyusul penunjukkan De Javache Bank yang merupakan warisan dari pemerintah Belanda sebagai bank sentral pada tahun 1949, pemerintah membatasi peranan Bank Negara Indonesia sebagai bank sirkulasi atau bank sentral. Bank Negara Indonesia lalu ditetapkan sebagai bank pembangunan, dan kemudian diberi hak untuk bertindak sebagai bank devisa, dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri. Sehubungan dengan penambahan modal pada tahun 1955, status Bank Negara Indonesia di ubah menjadi bank komersial milik pemerintah. Perusahaan ini melandasi pelayanan yang lebih baik dan luas bagi setor usaha nasional. Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari 95 identitas perusahaan, nama Bank

Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan Bank Negara Indonesia lebih dikenal sebagai 'BNI 46'. Penggunaan nama panggilan yang lebih mudah diingat - 'Bank BNI' - ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan tahun 1988. Tahun 1992, status hukum dan nama BNI berubah menjadi PT Bank Negara Indonesia (Persero), sementara keputusan untuk menjadi perusahaan publik diwujudkan melalui penawaran saham perdana di pasar modal pada tahun 1996. Dengan demikian semua aktivitas PT. Bank Negara Indonesia 46 (Persero), Tbk menjadi mandiri, walaupun pemerintah melalui Bank Indonesia sebagai Bank Sentral hanya terbatas pada hal pengawasan saja kepada PT. Bank Negara Indonesia 46 (Persero), Tbk dengan mengingat pada prinsip kehati-hatian.

Kemampuan BNI untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan sosial budaya serta teknologi di cerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen BNI terhadap perbankan kualitas kinerja secara terus menerus.

Pada tahun 2004, identitas perusahaan yang diperbaharui mulai digunakan untuk menggambarkan prospek masa depan yang lebih baik, setelah keberhasilan mengarungi masa-masa yang sulit. Identitas baru BNI merupakan hasil desain ulang untuk menciptakan suatu identitas yang tampak lebih segar, lebih modern, dinamis, serta menggambarkan posisi dan arah organisasi yang baru. Identitas tersebut merupakan ekspresi brand baru yang

tersusun dari simbol "46" dan kata "BNI" yang selanjutnya dikombinasikan dalam suatu bentuk logo baru BNI.

Huruf "BNI" dibuat dalam warna turquoise baru, untuk mencerminkan kekuatan, otoritas, kekokohan, keunikan dan citra yang lebih modern. Huruf tersebut dibuat secara khusus untuk menghasilkan struktur yang orisinal dan unik. Simbol "46" Angka 46 merupakan simbolisasi tanggal kelahiran BNI, sekaligus mencerminkan warisan sebagai bank pertama di Indonesia. Dalam logo ini, angka "46" diletakkan secara diagonal menembus kotak berwarna jingga untuk menggambarkan BNI baru yang modern.

Palet warna korporat telah didesain ulang, namun tetap mempertahankan warna korporat yang lama, yakni turquoise dan jingga. Warna turquoise yang digunakan pada logo baru ini lebih gelap, kuat mencerminkan citra yang lebih stabil dan kokoh. Warna jingga yang baru lebih cerah dan kuat, mencerminkan citra lebih percaya diri dan segar. Sedangkan logo "46" dan "BNI" mencerminkan tampilan yang modern dan dinamis. Selanjutnya dalam penggunaan warna korporat baru memperkuat identitas tersebut Hal ini akan membantu BNI melakukan diferensiasi di pasar perbankan melalui identitas yang unik, segar dan modern.

#### **4.1.1.1 Visi PT. Bank Negara Indonesia 46 (Persero), Tbk**

Visi PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk yaitu menjadi Bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja.

#### **4.1.1.2 Misi PT. Bank Negara Indonesia 46 (Persero), Tbk**

PT. Bank Negara Indonesia 46 (Persero), Tbk mempunyai misi yaitu :

1. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (The Bank of Choice).
2. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
3. Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
4. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sosial.
5. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik

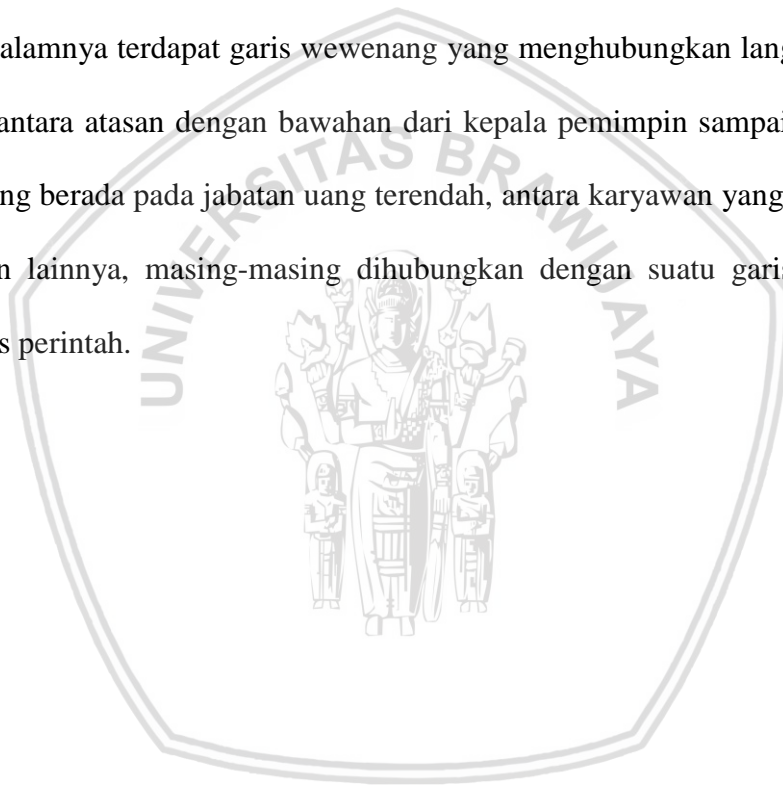
#### **4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan dan Uraian Tugas**

Organisasi adalah sekelompok manusia yang dipersatukan dalam suatu kerjasama yang efisien untuk mencapai tujuan dan melaksanakan wewenang dan tanggung jawab dalam merencanakan suatu organisasi. Pada dasarnya perencanaan terdiri dari pembagian tugas yang logis, penetapan garis wewenang yang jelas. Penilaian pelaksanaan yang sedemikian rupa dapat dibuat struktur organisasi yang baik.

Di dalam suatu perusahaan diperlukan suatu struktur organisasi yang digunakan untuk pembagian tugas diantara para pegawai sehingga pengawasan intern dapat dilakukan dengan baik. Struktur organisasi adalah kerangka kerja formal organisasi dimana tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan dan diorganisasikan. Dengan struktur organisasi dapat dilihat bagaimana fungsi hubungan kerja, tanggung jawab serta wewenang dari setiap jabatan dalam

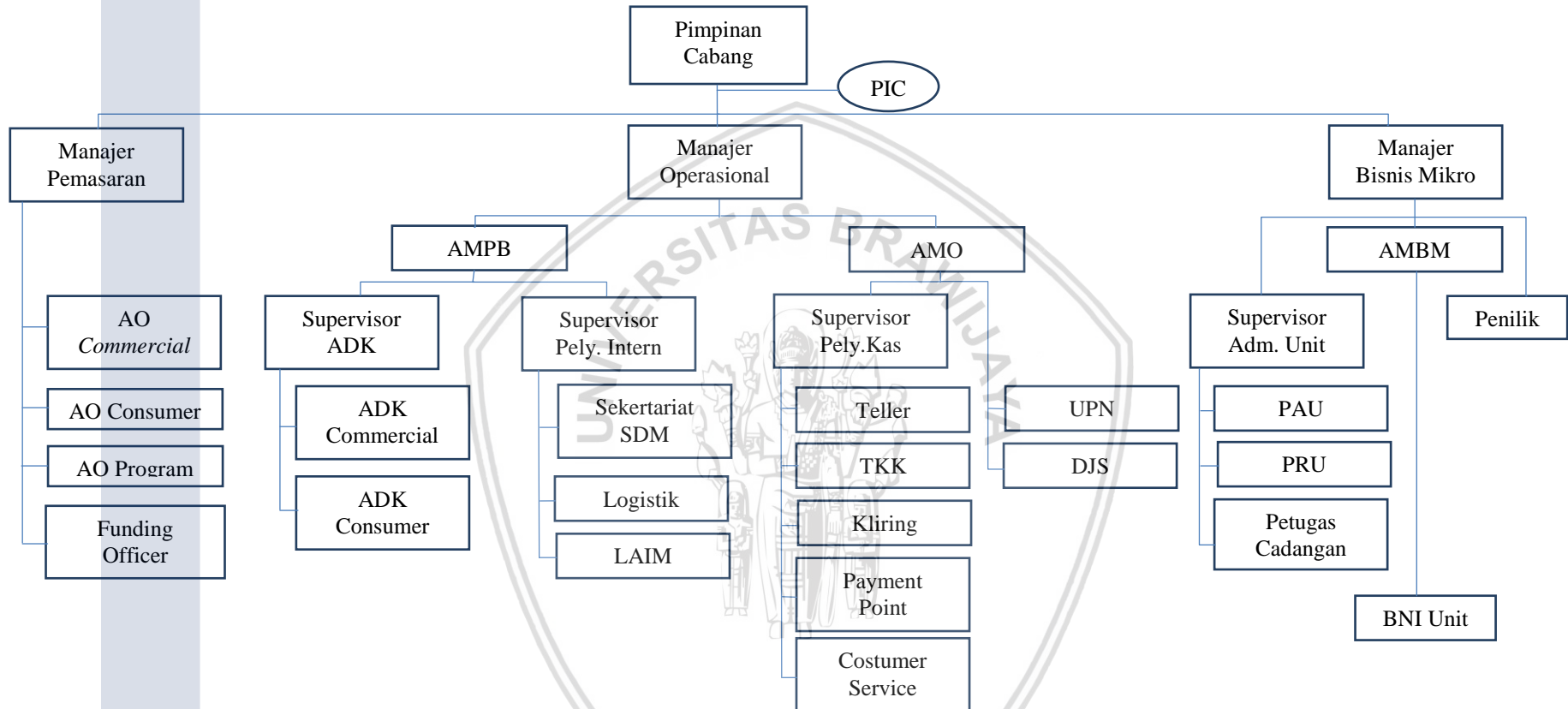
perusahaan tersebut, sehingga dalam pelaksanaan kegiatannya tidak terjadi penyimpangan dan kesalahpahaman antara satu bidang dengan bidang lainnya.

Demikian pula yang telah dilakukan oleh PT. Bank Negara Indonesia 46 (Persero), Tbk dalam rangka meningkatkan pelayanan masyarakat dan untuk meningkatkan efektifitas, maka PT. Bank Negara Indonesia 46 (Persero), Tbk melaksanakan organisasi secara menyeluruh. Dalam membuat struktur organisasi dalam bentuk organisasi lini (line organization), yaitu suatu bentuk organisasi yang didalamnya terdapat garis wewenang yang menghubungkan langsung secara vertikal antara atasan dengan bawahan dari kepala pemimpin sampai pada setiap orang yang berada pada jabatan yang terendah, antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya, masing-masing dihubungkan dengan suatu garis wewenang atau garis perintah.





Berikut ini adalah struktur organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.Kantor Cabang Malang.



Sumber :PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Malang (2017).

**Gambar : 4.1 Struktur Organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.Kantor Cabang Malang.**

## 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini didasarkan atas jenis kelamin, Usia, jenis kelamin, pendidikan, dan Masa Kerja, Karakteristik responden ini diidentifikasi berdasarkan angket yang terkumpul yakni sesuai dengan total sampel dalam penelitian ini yakni 72 responden. Hasil analisis statistik deskriptif untuk karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

### 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik pertama dari responden yang dianalisis adalah perbandingan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Kantor Cabang Malang secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut:

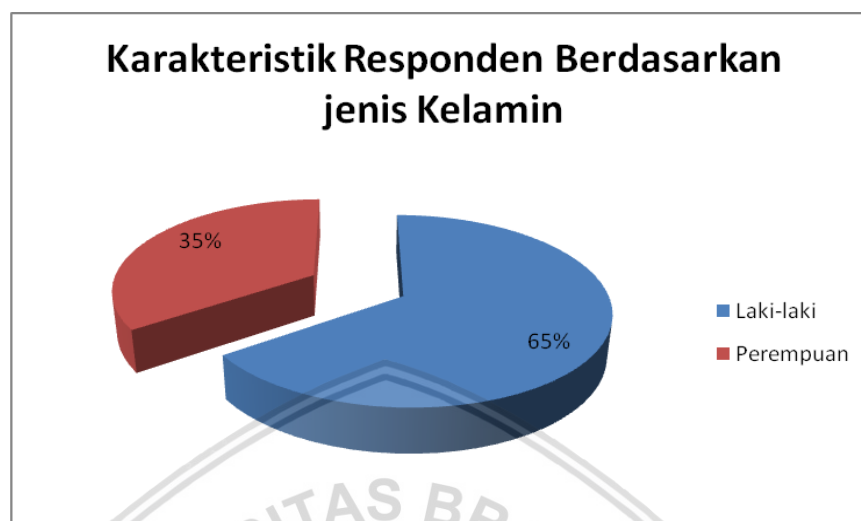
**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No | Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|----|---------------|--------|------------|
| 1  | Laki-Laki     | 47     | 65.3 %     |
| 2  | Perempuan     | 25     | 34.7 %     |
|    | Jumlah        | 72     | 100 %      |

Sumber data: Data primer diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4.1 dari 72 responden dapat disimpulkan sebagian besar karyawan adalah 65.3% yaitu Laki-laki. Sedangkan sisanya 34.7% adalah Perempuan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin di Bank BNI lebih didominasi laki-laki dibandingkan perempuan tersebut dikarenakan jenis pekerjaan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) memiliki jenis atau bagian pekerjaan yang lebih membutuhkan banyak laki-laki dan hanya membutuhkan beberapa pekerja perempuan saja.

Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan dengan gambar diagram 4.1 sebagai berikut :



Sumber : Data diolah peneliti , 2017

**Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Jenis Kelamin**

#### 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Perbandingan jumlah responden berdasarkan usia pada pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Kantor Cabang Malang secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

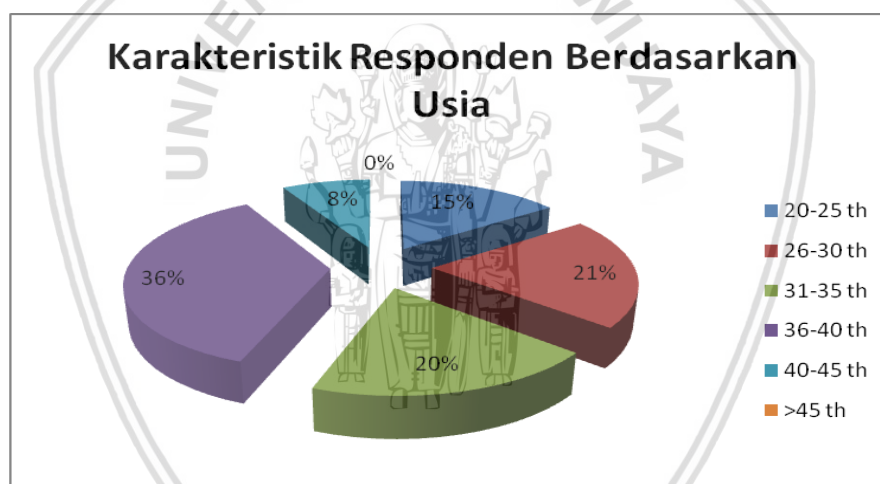
| No     | Umur     | Jumlah | Persentase |
|--------|----------|--------|------------|
| 1      | 20-25 th | 11     | 15.3%      |
| 2      | 26-30 th | 15     | 20.8%      |
| 3      | 31-35 th | 14     | 19.4%      |
| 4      | 36-40 th | 26     | 36.1%      |
| 5      | 40-45 th | 6      | 8.3%       |
| 6      | >45 th   | 0      | 0.0%       |
| Jumlah |          | 72     | 100 %      |

Sumber : Data diolah peneliti , 2017

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas dari 72 responden dapat diketahui bahwa responden yang bekerja PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Kantor

Cabang Malang) yang berusia 20-25 tahun sebanyak 11 orang atau 15.3%, usia 26-30 tahun sebanyak 15 responden atau 20.8 %, usia 31-35 tahun sebanyak 14 responden atau 19.4%, 26 responden atau 36.1% berusia 36-40 tahun, usia 40-45 tahun sebanyak 6 responden atau 8.3%, dan tidak ada responden yang berusia >45 tahun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden paling banyak pada usia 36-40 tahun sebanyak 26 responden atau 36.21% dan paling sedikit usia 40-45 tahun sebanyak 6 responden atau 8.3%.

Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan dengan gambar diagram 4.2 sebagai berikut:



Sumber : Data diolah peneliti , 2017

**Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Berdasarkan gambar diagram 4.3 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan dengan usia, paling banyak ada pada usia 36-40 tahun sebesar 36 %, dan paling sedikit berusia 20-25 tahun sebesar 8 %

#### 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Karakteristik ketiga dari responden yang dianalisis adalah perbandingan jumlah responden berdasarkan lama kerja karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Kantor Cabang Malang secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

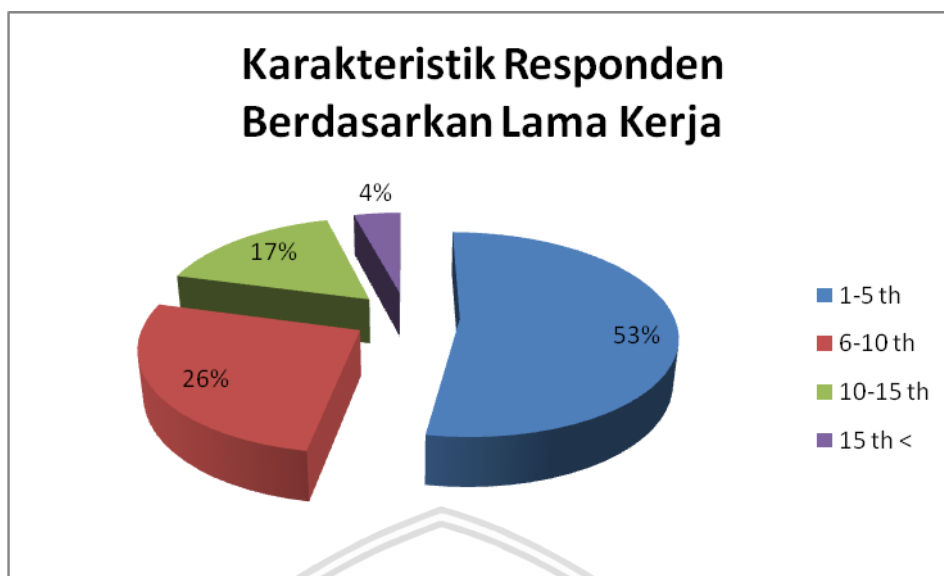
**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja**

| No     | Lama Bekerja | Jumlah | Persentase |
|--------|--------------|--------|------------|
| 1      | 1-5 th       | 38     | 52.8%      |
| 2      | 6-10 th      | 19     | 26.4%      |
| 3      | 10-15 th     | 12     | 16.7%      |
| 4      | 15 th <      | 3      | 4.2%       |
| Jumlah |              | 72     | 100 %      |

Sumber : Data diolah peneliti , 2017

Berdasarkan Tabel 4.3 dari 72 responden dapat diketahui bahwa responden yang memiliki lama kerja 1-5 tahun berjumlah 38 responden atau 52.8%, lama kerja 6-10 tahun berjumlah 19 responden atau 26.4 %, selanjutnya lama kerja 10-15 tahun sebanyak 12 tahun atau 16.7 %, dan lama kerja 15 th < sebanyak 3 responden atau 4.2~%.. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa karyawan yang bekerja di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Kantor Cabang Malang).adalah yang memiliki rentang lama kerja 1-5 tahun berjumlah 38 responden atau 52.8%, dan paling sedikit pada rentang lama kerja 15 th< sebanyak 3 orang atau 4.2 %.

Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan dengan gambar diagram 4.3 sebagai berikut:



Sumber : Data diolah peneliti , 2017

**Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja**

Berdasarkan gambar diagram 4.4 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan lama kerja paling tinggi sebanyak 1-5 tahun sebesar 53%, dan paling sedikit masa kerja <15 tahun sebesar 4%.

#### 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik keempat dari responden yang dianalisis adalah perbandingan jumlah responden berdasarkan pendidikan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Kantor Cabang Malang secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

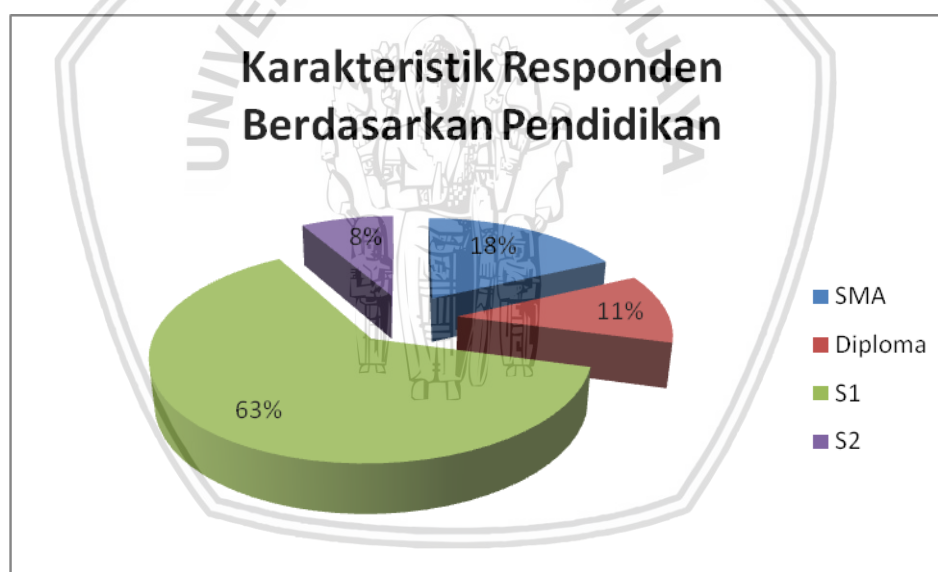
| No     | Lama Bekerja | Jumlah | Persentase |
|--------|--------------|--------|------------|
| 1      | SMA          | 13     | 18.1%      |
| 2      | Diploma      | 8      | 11.1%      |
| 3      | S1           | 45     | 62.5%      |
| 4      | S2           | 6      | 8.3%       |
| Jumlah |              | 72     | 100 %      |

Sumber : Data diolah peneliti , 2017



Berdasarkan Tabel 4.4 dari 72 responden dapat diketahui bahwa responden yang memiliki pendidikan pada jenjang SMA sebanyak 13 responden atau 18.1%, pada jenjang Diploma berjumlah 8 responden atau 11.1%, selanjutnya pada jenjang S1 sebanyak 45 tahun atau 62.5 %, dan pada jenjang S2 sebanyak 6 responden atau 8.3%. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa karyawan yang bekerja di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Kantor Cabang Malang) paling tinggi adalah pada jenjang S1 berjumlah 45 responden atau 62.5%, dan paling sedikit pada jenjang S2 sebanyak 6 orang atau 8.3%.

Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan dengan gambar diagram 4.4 sebagai berikut:



Sumber : Data diolah peneliti , 2017

**Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Berdasarkan gambar diagram 4.5 dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan pendidikan paling tinggi adalah pada tingkat strata satu (S1) sebanyak 63`%~, dan paling sedikit pada strata dua (S2) sebanyak 8%.

#### 4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan

Karakteristik keempat dari responden yang dianalisis adalah perbandingan jumlah responden berdasarkan jenis pekerjaan karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Kantor Cabang Malang secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut:

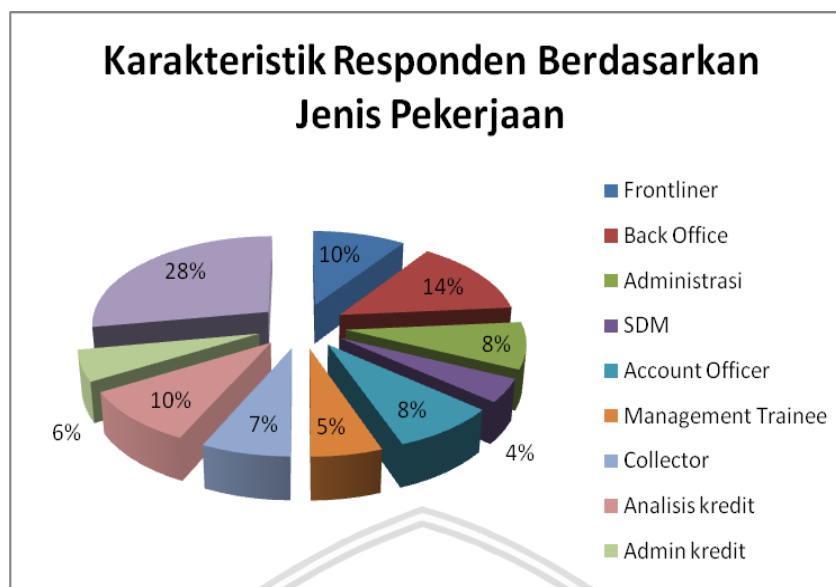
**Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan**

| No     | Lama Bekerja              | Jumlah | Persentase |
|--------|---------------------------|--------|------------|
| 1      | <i>Frontliner</i>         | 7      | 10%        |
| 2      | <i>Back Office</i>        | 10     | 14%        |
| 3      | Administrasi              | 6      | 8%         |
| 4      | SDM                       | 3      | 4%         |
| 5      | <i>Account Officer</i>    | 6      | 8%         |
| 6      | <i>Management Trainee</i> | 4      | 6%         |
| 7      | <i>Collector</i>          | 5      | 7%         |
| 8      | Analisis kredit           | 7      | 10%        |
| 9      | Admin kredit              | 4      | 6%         |
| 10     | Pemasaran                 | 20     | 28%        |
| Jumlah |                           | 72     | 100 %      |

Sumber : Data diolah peneliti , 2017

Berdasarkan Tabel 4.5 dari 72 responden dari sepuluh jenis pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang memiliki jenis pekerjaan paling banyak adalah pada bidang pemasaran sebanyak 20 responden atau 28%, dan paling sedikit pada bidang SDM sebanyak 3 responden atau 4%.

Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan dengan gambar diagram 4.5 sebagai berikut:



Sumber : Data diolah peneliti , 2017

**Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan**

Berdasarkan gambar diagram 4.6 karakteristik responden berdasarkan jenis pekerjaan paling banyak adalah pada bagian SDM sebesar (28%), dan paling sedikit pada bagian *Management trainee* sebesar 5 %.

### 4.3 Hasil Uji Instrumen

#### 4.3.1 Uji Validitas

Validitas adalah tingkat kehandalan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2004:137). Dengan demikian, instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak diukur.

Uji validitas dalam hal ini bertujuan untuk menguji tingkat ketepatan instrumen dalam mengukur variabel yang terdapat dalam penelitian ini yang terdiri dari dua variabel yakni perencanaan strategi, kinerja karyawan dan *kinerja*

*pemasaran*. Perhitungan uji validitas instrument menggunakan analisis korelasi person dengan bantuan *computer program* SPSS. Keputusan mengenai butiran item yang dinyatakan valid dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  Tabel, jika  $r$  hitung  $>$   $r$  Tabel maka butiran item dinyatakan valid. Dari hasil uji validitas diujikan pada seluruh sampel yaitu sejumlah 72 orang. Dengan demikian maka  $r$ -Tabel yang diperoleh adalah 0.2287 dan hasil uji validitas pada masing-masing variabel dapat dilihat seperti pada Tabel 4.4 sebagai berikut :

### 1. Uji Validitas Variabel Perencanaan Strategi

**Tabel 4.6 : Hasil Validitas Instrumen Variabel Perencanaan Strategi**

| No | Variabel | Corelasi<br>( $r$ -hitung) | $r$ -Tabel | Keterangan |
|----|----------|----------------------------|------------|------------|
| 1  | X1.1     | 0.637                      | 0.2287     | Valid      |
| 2  | X1.2     | 0.727                      | 0.2287     | Valid      |
| 3  | X1.3     | 0.624                      | 0.2287     | Valid      |
| 4  | X1.4     | 0.699                      | 0.2287     | Valid      |
| 5  | X1.5     | 0.735                      | 0.2287     | Valid      |
| 6  | X1.6     | 0.636                      | 0.2287     | Valid      |
| 7  | X1.7     | 0.639                      | 0.2287     | Valid      |
| 8  | X1.8     | 0.684                      | 0.2287     | Valid      |
| 9  | X1.9     | 0.658                      | 0.2287     | Valid      |
| 10 | X1.10    | 0.626                      | 0.2287     | Valid      |
| 11 | X1.11    | 0.606                      | 0.2287     | Valid      |
| 12 | X1.12    | 0.625                      | 0.2287     | Valid      |
| 13 | X1.13    | 0.765                      | 0.2287     | Valid      |

Sumber: Data output SPSS diolah (2017)

Pada Tabel 4.6 dengan 13 indikator pada variabel X1 dapat dilihat bahwa nilai  $r$  hitung (*Corelation*) seluruh pertanyaan pada variabel perencanaan strategi memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan  $r$  Tabel untuk sampel 72 orang yaitu sebesar 0.2287 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner variabel perencanaan strategi dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrument penelitian.

## 2. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

**Tabel 4.7 : Hasil Validitas Instrumen Kinerja Karyawan**

| No | Variabel | Corelasi (r-hitung) | r-Tabel | Keterangan |
|----|----------|---------------------|---------|------------|
| 1  | X2.1     | 0.549               | 0.2287  | Valid      |
| 2  | X2.2     | 0.473               | 0.2287  | Valid      |
| 3  | X2.3     | 0.752               | 0.2287  | Valid      |
| 4  | X2.4     | 0.506               | 0.2287  | Valid      |
| 5  | X2.5     | 0.691               | 0.2287  | Valid      |
| 6  | X2.6     | 0.574               | 0.2287  | Valid      |
| 7  | X2.7     | 0.595               | 0.2287  | Valid      |
| 8  | X2.8     | 0.758               | 0.2287  | Valid      |
| 9  | X2.9     | 0.771               | 0.2287  | Valid      |
| 10 | X2.10    | 0.737               | 0.2287  | Valid      |
| 11 | X2.11    | 0.720               | 0.2287  | Valid      |
| 12 | X2.12    | 0.616               | 0.2287  | Valid      |
| 13 | X2.13    | 0.511               | 0.2287  | Valid      |
| 14 | X2.14    | 0.608               | 0.2287  | Valid      |
| 15 | X2.15    | 0.703               | 0.2287  | Valid      |
| 16 | X2.16    | 0.565               | 0.2287  | Valid      |

Sumber: Data output SPSS diolah (2017)

Pada Tabel 4.7 diatas dengan 11 indikator pada variabel X2 dapat dilihat bahwa nilai r hitung (*Corelation*) seluruh pertanyaan pada variabel kompetensi memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan r Tabel untuk sampel 72 orang yaitu sebesar 0.2287 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner kinerja pegawai dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrument penelitian.

## 3. Uji Validitas Variabel Kinerja Pemasaran

**Tabel 4.8 Hasil Validitas Instrumen Variabel Kinerja pemasaran**

| No | Variabel | Corelasi (r-hitung) | r-Tabel | Keterangan |
|----|----------|---------------------|---------|------------|
| 1  | Y1.1     | 0.740               | 0.2287  | Valid      |
| 2  | Y1.2     | 0.689               | 0.2287  | Valid      |
| 3  | Y1.3     | 0.516               | 0.2287  | Valid      |
| 4  | Y1.4     | 0.439               | 0.2287  | Valid      |

Sumber: Data output SPSS diolah (2017)

Pada Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa nilai  $r$  hitung (*Corelation*) seluruh pernyataan pada variabel *perencanaan strategi* memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan  $r$  Tabel untuk sampel 72 orang yaitu sebesar 0.2287 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner variabel *kinerja pemasaran* dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrument penelitian.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menurut Sugiyono (2005) adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Kondisi itu ditengarai dengan konsistensi hasil dari penggunaan alat ukur yang sama yang dilakukan secara berulang dan memberikan hasil yang relatif sama dan tidak melanggar kelaziman. Untuk pengukuran subjektif, penilaian yang dilakukan oleh minimal dua orang bisa memberikan hasil yang relatif sama (reliabilitas antar penilai). Dari analisis dengan program SPSS diperoleh uji reliabilitas seperti pada Tabel 4.9

**Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

| Variabel             | Cronbach's Alpha | Alpha | Keterangan |
|----------------------|------------------|-------|------------|
| Perencanaan Strategi | 0.922            | 0.60  | Reliabel   |
| Kinerja Karyawan     | 0.925            | 0.60  | Reliabel   |
| Kinerja Pemasaran    | 0.783            | 0.60  | Reliabel   |

Sumber: Data output SPSS diolah (2017)

Dari hasil uji reliabilitas instrument menunjukkan bahwa ketiga variabel Manajemen Strategi, Kinerja Karyawan, Kinerja Pemasaran adalah reliabel karena nilai  $r$  alpha  $> 0,60$ . Artinya  $r$  alpha lebih besar daripada batasan yang telah ditentukan yaitu sebesar 0,60 sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen reliable



yang artinya bahwa instrumen memiliki konsistensi baik dipakai berapa kali dan oleh siapapun akan menghasilkan data yang konsisten.

#### 4.4 Gambaran Umum Variabel Penelitian

##### 4.4.1 Variabel Perencanaan Strategik

Variabel Perencanaan strategik memiliki 13 item pernyataan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.10 sebagai berikut :

**Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Perencanaan Strategik**

| No    | Item  | SS  |     | S   |     | KS  |     | TS |     | STS |    | Mean |
|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|----|------|
|       |       | F   | %   | F   | %   | F   | %   | F  | %   | F   | %  |      |
| 1     | X1.1  | 19  | 26% | 41  | 57% | 12  | 17% | 0  | 0%  | 0   | 0% | 4.10 |
| 2     | X1.2  | 44  | 61% | 22  | 31% | 6   | 8%  | 0  | 0%  | 0   | 0% | 4.53 |
| 3     | X1.3  | 30  | 42% | 37  | 51% | 5   | 7%  | 0  | 0%  | 0   | 0% | 4.35 |
| 4     | X1.4  | 34  | 47% | 30  | 42% | 8   | 11% | 0  | 0%  | 0   | 0% | 4.36 |
| 5     | X1.5  | 21  | 29% | 40  | 56% | 5   | 7%  | 6  | 8%  | 0   | 0% | 4.06 |
| 6     | X1.6  | 28  | 39% | 39  | 54% | 3   | 4%  | 2  | 3%  | 0   | 0% | 4.29 |
| 7     | X1.7  | 22  | 31% | 37  | 51% | 8   | 11% | 5  | 7%  | 0   | 0% | 4.06 |
| 8     | X1.8  | 28  | 39% | 37  | 51% | 5   | 7%  | 2  | 3%  | 0   | 0% | 4.26 |
| 9     | X1.9  | 21  | 29% | 43  | 60% | 5   | 7%  | 3  | 4%  | 0   | 0% | 4.14 |
| 10    | X1.10 | 8   | 11% | 26  | 36% | 31  | 43% | 7  | 10% | 0   | 0% | 3.49 |
| 11    | X1.11 | 4   | 6%  | 28  | 39% | 34  | 47% | 6  | 8%  | 0   | 0% | 3.42 |
| 12    | X1.12 | 22  | 31% | 36  | 50% | 8   | 11% | 6  | 8%  | 0   | 0% | 4.03 |
| 13    | X1.13 | 18  | 25% | 44  | 61% | 3   | 4%  | 2  | 3%  | 5   | 7% | 3.94 |
| Total |       | 299 | 32% | 460 | 49% | 133 | 14% | 39 | 4%  | 5   | 1% | 4.08 |

Sumber data : Data Primer Diolah (2017)

#### Keterangan

- X1.1 Saya mengetahui tujuan dari strategi program pemasaran jangka pendek dan jangka panjang yang ditetapkan oleh BNI
- X1.2 Saya mengetahui alasan dalam membentuk sebuah organisasi atau Tim pemasaran untuk mencapai tujuan
- X1.3 Saya mengetahui perancangan strategi program beserta target pemasaran oleh BNI
- X1.4 Saya mengetahui bahwa perancangan disesuaikan dengan karakteristik wilayah pemasaran sehingga mudah di implementasikan
- X1.5 Saya mengetahui perancangan strategi sangat disesuaikan oleh sumber dan yang telah di rencanakan

- X1.6 Saya mengetahui perancangan strategi memuat perencanaan sarana dan prasarana yang digunakan dalam pemasaran (brosur, pamflet, dsb)
- X1.7 Saya Merasa Perencanaan strategi disusun untuk meningkatkan efektifitas kerja
- X1.8 Saya Merasa jika Perencanaan strategic telah dilakukan secara detail
- X1.9 Saya Merasa perencanaan strategi dilakukan lebih lama dibandingkan dengan perencanaan lainnya
- X1.10 Saya merasa perencanaan strategi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi waktu kerja
- X1.11 Saya merasa perencanaan strategi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi anggaran
- X1.12 Saya merasa perencanaan strategi dilakukan dengan melibatkan berbagai jajaran yang ada di perusahaan
- X1.13 Saya merasa perencanaan strategic melalui persetujuan manajemen puncak

Item pertama, Pada ( X1.1 ) dengan pernyataan “Saya mengetahui tujuan dari strategi program pemasaran jangka pendek dan jangka panjang yang ditetapkan oleh BNI “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 19 responden atau (26%), 41 responden atau (57%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 12 responden atau (17%), dan tidak ada yang menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.10 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item kedua, Pada ( X1.2 ) dengan pernyataan “Saya mengetahui alasan dalam membentuk sebuah organisasi atau Tim pemasaran untuk mencapai tujuan “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 44 responden atau (61%), 22 responden atau (31%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 6 responden atau (8%), dan tidak ada yang menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.53 yang masuk dalam kategori sangat tinggi/baik.

Item ketiga, Pada (X1.3 ) dengan pernyataan “Saya mengetahui perancangan strategi program beserta target pemasaran oleh BNI “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 30

responden atau (42%), 37 responden atau (51%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 5 responden atau (7%), dan tidak ada yang menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.35 yang masuk dalam kategori sangat tinggi/baik.

Item keempat, Pada ( X1.4 ) dengan pernyataan “Saya mengetahui bahwa perancangan disesuaikan dengan karakteristik wilayah pemasaran sehingga mudah di implementasikan “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 34 responden atau (47%), 30 responden atau (42%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 8 responden atau (11%), dan tidak ada yang menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.36 yang masuk dalam kategori sangat tinggi/baik.

Item kelima, Pada ( X1.5 ) dengan pernyataan “Saya mengetahui perancangan strategi sangat disesuaikan oleh sumber dan yang telah di rencanakan “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 21 responden atau (29 %), 40 responden atau (56%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 5 responden atau (7%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 6 responden (8%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.06 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item keenam, Pada ( X1.6 ) dengan pernyataan “Saya mengetahui perancangan strategi memuat perencanaan sarana dan prasarana yang

digunakan dalam pemasaran (brosur, pamflet, dsb) “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 28 responden atau (39 %), 39 responden atau (54%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 3 responden atau (4%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 2 responden (3%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.29 yang masuk dalam kategori sangat tinggi/baik.

Item ketujuh, Pada ( X1.7 ) dengan pernyataan “X1.7 Saya Merasa Perencanaan strategi disusun untuk meningkatkan efektifitas kerja “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 22 responden atau (31 %), 37 responden atau (51%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak responden atau (11%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 5 responden (7%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.06 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item kedelapan, Pada ( X1.8 ) dengan pernyataan “Saya Merasa jika Perencanaan strategic telah dilakukan secara detail“, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 28 responden atau (39 %), 37 responden atau (51%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 5 responden atau (7%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 2 responden (3%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.26 yang masuk dalam kategori sangat tinggi/baik.

Item kesembilan, Pada ( X1.9 ) dengan pernyataan “Saya Merasa perencanaan strategi dilakukan lebih lama dibandingkan dengan perencanaan lainnya“, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 21 responden atau (29 %), 43 responden atau (60%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 5 responden atau (7%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 3 responden (4%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.14 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item kesepuluh, Pada ( X1.10 ) dengan pernyataan “Saya merasa perencanaan strategi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi waktu kerja “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 8 responden atau (11 %), 26 responden atau (36%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 31 responden atau (43%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 7 responden (10%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 3.49 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item kesebelas, Pada ( X1.11) dengan pernyataan “Saya merasa perencanaan strategi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi anggaran “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 4 responden atau (6 %), 28 responden atau (39%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 34 responden atau (47%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 6 responden

(8%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 3.42 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item duabelas, Pada ( X1.12) dengan pernyataan “Saya merasa perencanaan strategi dilakukan dengan melibatkan berbagai jajaran yang ada di perusahaan “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 22 responden atau (31 %), 36 responden atau (50%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 8 responden atau (11%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 6 responden (8%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.03 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item ketiga belas, Pada ( X1.13) dengan pernyataan “Saya merasa perencanaan strategic melalui persetujuan manajemen puncak “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 18 responden atau (25 %), 44 responden atau (61%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 3 responden atau (4%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 2 responden (3%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 5 responden (7%), dengan nilai mean 3.94 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

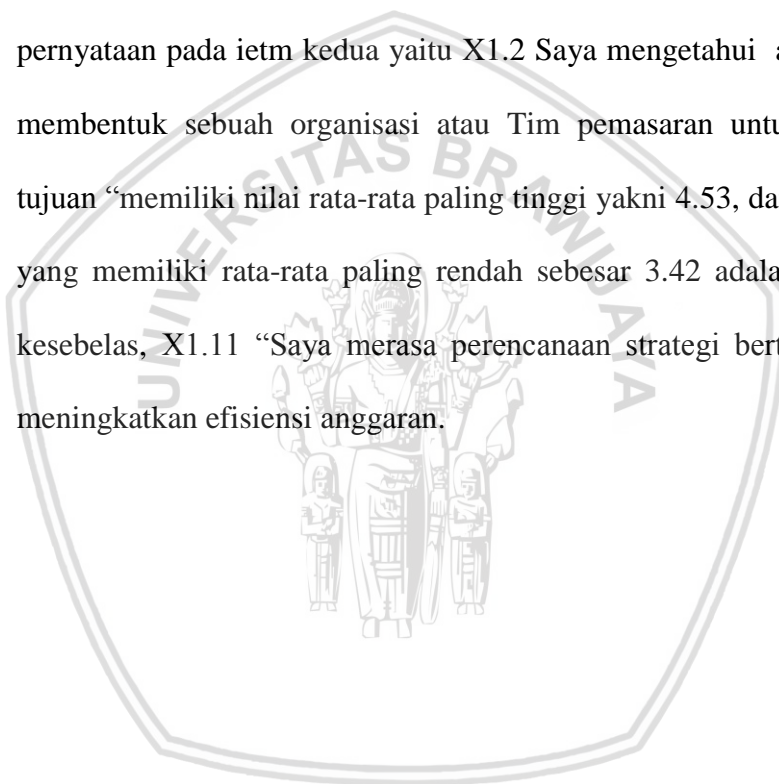
**Tabel 4.11 Dasar Interpretasi Nilai Rata-rata Variabel**

| No | Nilai Rata-Rata | Kategori            |
|----|-----------------|---------------------|
| 1  | 4.21-5.00       | Sangat Tinggi/ Baik |
| 2  | 3.41-4.20       | Tinggi/Baik         |
| 3  | 2.61-3.40       | Cukup Tinggi/Sedang |
| 4  | 1.81-2.60       | Kurang              |
| 5  | 1.00-1.80       | Jelek/rendah Rendah |



Berdasarkan di atas maka diketahui bahwa dari 13 item yang terdapat pada variabel Perencanaan strategik, Mean secara keseluruhan pada item dari variabel Perencanaan strategik adalah 4.08, sehingga dapat disimpulkan Perencanaan strategik masuk dalam kategori tinggi/baik.

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui bahwa dari tiga belas item pernyataan yang terdapat pada variabel Perencanaan strategik pernyataan pada item kedua yaitu X1.2 Saya mengetahui alasan dalam membentuk sebuah organisasi atau Tim pemasaran untuk mencapai tujuan “memiliki nilai rata-rata paling tinggi yakni 4.53, dan pernyataan yang memiliki rata-rata paling rendah sebesar 3.42 adalah pada item kesebelas, X1.11 “Saya merasa perencanaan strategi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi anggaran.



#### 4.4.2 Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pemasaran suatu perusahaan. Variabel Kinerja karyawan memiliki 16 indikator didalamnya sesuai dengan Tabel 4.12 sebagai berikut :

**Tabel 4.12 Kinerja Karyawan**

| No    | Item  | SS  |     | S   |     | KS  |     | TS |    | STS |    | Mean |
|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----|----|------|
|       |       | F   | %   | F   | %   | F   | %   | F  | %  | F   | %  |      |
| 1     | Y1.1  | 22  | 31% | 39  | 54% | 11  | 15% | 0  | 0% | 0   | 0% | 4.15 |
| 2     | Y1.2  | 18  | 25% | 44  | 61% | 9   | 13% | 1  | 1% | 0   | 0% | 4.10 |
| 3     | Y1.3  | 15  | 21% | 46  | 64% | 10  | 14% | 1  | 1% | 0   | 0% | 4.04 |
| 4     | Y1.4  | 13  | 18% | 46  | 64% | 11  | 15% | 2  | 3% | 0   | 0% | 3.97 |
| 5     | Y1.5  | 19  | 26% | 42  | 58% | 10  | 14% | 1  | 1% | 0   | 0% | 4.10 |
| 6     | Y1.6  | 21  | 29% | 41  | 57% | 8   | 11% | 2  | 3% | 0   | 0% | 4.13 |
| 7     | Y1.7  | 19  | 26% | 39  | 54% | 12  | 17% | 2  | 3% | 0   | 0% | 4.04 |
| 8     | Y1.8  | 30  | 42% | 35  | 49% | 5   | 7%  | 1  | 1% | 1   | 1% | 4.28 |
| 9     | Y1.9  | 28  | 39% | 34  | 47% | 5   | 7%  | 5  | 7% | 0   | 0% | 4.18 |
| 10    | Y1.10 | 29  | 40% | 31  | 43% | 10  | 14% | 2  | 3% | 0   | 0% | 4.21 |
| 11    | Y1.11 | 12  | 17% | 39  | 54% | 17  | 24% | 4  | 6% | 0   | 0% | 3.82 |
| 12    | Y1.12 | 19  | 26% | 43  | 60% | 8   | 11% | 2  | 3% | 0   | 0% | 4.10 |
| 13    | Y1.13 | 17  | 24% | 49  | 68% | 5   | 7%  | 1  | 1% | 0   | 0% | 4.14 |
| 14    | Y1.14 | 34  | 47% | 35  | 49% | 3   | 4%  | 0  | 0% | 0   | 0% | 4.43 |
| 15    | Y1.15 | 22  | 31% | 45  | 63% | 4   | 6%  | 1  | 1% | 0   | 0% | 4.22 |
| 16    | Y1.16 | 31  | 43% | 35  | 49% | 6   | 8%  | 0  | 0% | 0   | 0% | 4.35 |
| Total |       | 349 | 30% | 643 | 56% | 134 | 12% | 25 | 2% | 1   | 0% | 4.14 |

Sumber data : Data primer diolah (2017)

#### Keterangan

Y1.1 Saya merasa melakukan pekerjaannya dengan teliti sehingga jarang terjadi kesalahan.

Y1.2 Saya merasa melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan tugas yang diberikan oleh perusahaan

Y1.3 Saya merasa pegawai memiliki keterampilan dan kemampuan yang profesional.

Y1.4 Saya merasa Jumlah tugas yang diselesaikan pegawai memenuhi target perusahaan

Y1.5 Saya merasa jumlah unit pekerjaan proposional dengan jumlah pegawai perusahaan.

Y1.6 Saya merasa jumlah siklus aktivitas pegawai berjalan dengan keadaan normal atau baik

Y1.7 Saya merasa jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai telah sesuai dengan targetnya

Y1.8 Saya merasa kinerja pegawai memiliki tingkat aktivitas yang cepat dalam menyelesaikan tugasnya

Y1.9 Saya merasa jika pegawai selalu menjalankan koordinasi dengan pegawai yang lain

Y1.10 Saya merasa hasil kinerja pegawai memberikan output yang maksimal

Y1.11 Saya merasa Tingkat penggunaan sumber daya organisasi telah berjalan dengan baik

Y1.12 Saya merasa pegawai memiliki kinerja yang baik dalam menaikan hasil disetiap unit

Y1.13 Saya merasa Ketepatan dalam penggunaan sumber daya berjalan sesuai dengan fungsinya

Y1.14 Saya merasa pegawai telah menjalankan sesuai dengan fungsinya

Y1.15 Saya merasa para pegawai memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan

Y1.16 Saya merasa pegawai memiliki tanggung jawab pada perusahaan

Item pertama, Pada ( Y1.1 ) dengan pernyataan “1 Saya merasa melakukan pekerjaannya dengan teliti sehingga jarang terjadi kesalahan. “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 22 responden atau (31%), 39 responden atau (54%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 11 responden atau (15%), dan tidak ada yang menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.15 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item kedua, Pada ( Y1.2 ) dengan pernyataan “Saya merasa melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan tugas yang diberikan oleh perusahaan “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 18 responden atau (25 %), 44 responden atau (61%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 9 responden atau (13%), yang menyatakan tidak setuju berjumlah 1 responden atau 1 %, dan tidak yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.10 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item ketiga, Pada (Y1.3 ) dengan pernyataan “merasa pegawai memiliki keterampilan dan kemampuan yang profesional. “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 15 responden atau (21%), 46 responden atau (64%) menyatakan setuju, selanjutnya

responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 10 responden atau (14%), yang menyatakan tidak setuju berjumlah 1 responden atau 1 %, dan tidak yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.04 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item keempat, Pada ( Y1.4 ) dengan pernyataan “Saya merasa Jumlah tugas yang diselesaikan pegawai memenuhi target perusahaan “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 13 responden atau (18 %), 46 responden atau (64%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 11 responden atau (15%), dan yang menyatakan tidak setuju berjumlah 2 responden atau (3%), dan tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.14 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item kelima, Pada ( Y1.5 ) dengan pernyataan “Saya merasa jumlah unit pekerjaan proposional dengan jumlah pegawai perusahaan “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 19 responden atau (26%), 42 responden atau (58%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 10 responden atau (14%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 1 responden (1%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.10 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item keenam, Pada ( Y1.6 ) dengan pernyataan “Saya merasa jumlah siklus aktivitas pegawai berjalan dengan keadaan normal atau baik “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 21

responden atau (29 %), 41 responden atau (57%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 8 responden atau (11%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 2 responden (3%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.13 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item ketujuh, Pada ( Y1.7 ) dengan pernyataan “Y1.7 Saya merasa jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai telah sesuai dengan targetnya “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 19 responden atau (26 %), 39 responden atau (54%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 12 responden atau (17%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 2 responden (3%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.04 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item kedelapan, Pada ( Y1.8 ) dengan pernyataan “Saya merasa kinerja pegawai memiliki tingkat aktivitas yang cepat dalam menyelesaikan tugasnya “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 30 responden atau (42 %), 35 responden atau (49%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 5 responden atau (7%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 1 responden (1%) dan tidak yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau (1 %) dan yang menyatakan sangat tidak setuju sejumlah 1 responden (1%), dengan nilai mean 4.28 yang masuk dalam kategori sangat tinggi/baik.

Item kesembilan, Pada ( Y1.9 ) dengan pernyataan “Y1.9 Saya merasa jika pegawai selalu menjalankan koordinasi dengan pegawai yang lain “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 28 responden atau (39 %) , 34 responden atau (47%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 5 responden atau ( 7%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 5responden (3%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.18 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item kesepuluh, Pada ( Y1.10 ) dengan pernyataan “Y1.10 Saya merasa hasil kinerja pegawai memberikan output yang maksimal “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 29 responden atau (40%) , 31 responden atau (43%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 10 responden atau ( 14%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 2 responden (3%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.21 yang masuk dalam kategori sangat tinggi/baik.

Item kesebelas, Pada ( Y1.11) dengan pernyataan “Y1.11 Saya merasa Tingkat penggunaan sumber daya organisasi telah berjalan dengan baik “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 12 responden atau (17%) , 39 responden atau (54%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 17 responden atau ( 24%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 4



responden (6%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 3.82 yang masuk dalam kategori tinggi/baik

Item kedua belas, Pada ( Y1.12) dengan pernyataan “Y1.12 Saya merasa pegawai memiliki kinerja yang baik dalam menaikkan hasil disetiap unit “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 19 responden atau (26%) , 43 responden atau (60%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 8 responden atau ( 11%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 2 responden (3%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.10 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item ketiga belas, Pada ( Y1.13) dengan pernyataan “Y1.13 Saya merasa Ketepatan dalam penggunaan sumber daya berjalan sesuai dengan fungsinya “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 17 responden atau (24%) , 49 responden atau (68%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 5 responden atau (7%), yang menyatakan Tidak setuju sebanyak 1 responden (1%) dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.14 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item keempat belas, Pada ( Y1.14) dengan pernyataan “Y1.14 Saya merasa pegawai telah menjalankan sesuai dengan fungsinya “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 34

responden atau (47%) , 35 responden atau (49%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 3 responden atau (4%), dan tidak ada yang menyatakan Tidak setuju atau sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.14 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

Item kelima belas, Pada ( Y1.15) dengan pernyataan “Y1.15 Saya merasa para pegawai memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 22 responden atau (31%) , 45 responden atau (63%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 4 responden atau (6%), yang menyatakan Tidak setuju berjumlah 1 responden atau (1%), dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.35 yang masuk dalam kategori sangat tinggi/baik.

Item keenam belas, Pada ( Y1.16) dengan pernyataan “Y1.16 Saya merasa pegawai memiliki tanggung jawab pada perusahaan “, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 31 responden atau (43%) , 35 responden atau (49%) menyatakan setuju, selanjutnya responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 6 responden atau (8%), dan tidak ada yang menyatakan Tidak setuju atau sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%), dengan nilai mean 4.14 yang masuk dalam kategori tinggi/baik.

#### 4.4.3 Variabel Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pemasaran suatu perusahaan. Variabel Kinerja Pemasaran memiliki 4 indikator didalamnya sesuai dengan Tabel 4.13 sebagai berikut :

**Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel**

| No    | Item | SS |     | S   |     | KS |     | TS |    | STS |    | Mean |
|-------|------|----|-----|-----|-----|----|-----|----|----|-----|----|------|
|       |      | F  | %   | F   | %   | F  | %   | F  | %  | F   | %  |      |
| 1     | Y2.1 | 25 | 35% | 36  | 50% | 9  | 13% | 2  | 3% | 0   | 0% | 4,17 |
| 2     | Y2.2 | 23 | 32% | 41  | 57% | 7  | 10% | 1  | 1% | 0   | 0% | 4,19 |
| 3     | Y2.3 | 25 | 35% | 39  | 54% | 8  | 11% | 0  | 0% | 0   | 0% | 4,24 |
| 4     | Y2.4 | 18 | 25% | 39  | 54% | 13 | 18% | 2  | 3% | 0   | 0% | 4,01 |
| Total |      | 91 | 8%  | 155 | 13% | 37 | 3%  | 5  | 0% | 0   | 0% | 4,15 |

Pada variabel Kinerja Pemasaran terdapat 4 item. Item tersebut diantaranya pertumbuhan penjualan naik secara konsisten naik setiap tahun, target wilayah pemasaran meluas/meningkat, jumlah pelanggan meningkat setiap tahunnya, Volume penjualan meningkat. Keempat item tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Item pertama yang menyatakan pertumbuhan penjualan naik secara konsisten naik setiap tahun nilai mean 4,17 yang masuk dalam kategori baik. Item kedua terkait dengan target wilayah pemasaran meluas/meningkat mendapat nilai mean 4,19 yang masuk dalam kategori baik. Item ketiga yaitu jumlah pelanggan meningkat setiap tahunnya dengan nilai mean 4,24 yang masuk dalam kategori baik. Item keempat yaitu Volume penjualan meningkat dengan nilai mean 4,01 yang masuk dalam kategori baik.

Dari 4 item yang terdapat pada variabel Kinerja Pemasaran, pertanyaan terkait jumlah pelanggan meningkat setiap tahunnya memiliki nilai rata-rata paling tinggi

yakni 4,24. Sedangkan rata-rata terendah dari empat item tersebut terkait dengan volume penjualan meningkat mendapat nilai rata-rata sebesar 4,01. Sementara *mean* secara keseluruhan pada variabel kinerja pemasaran adalah 4,15, sehingga dapat disimpulkan kinerja pemasaran dalam kategori baik.

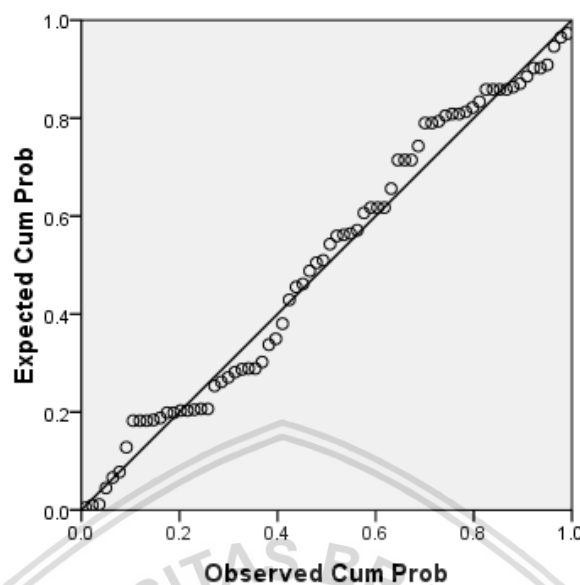
#### **4.4.1 Uji Asumsi Klasik**

##### **4.4.1.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model penelitian variabel terdistribusi secara normal. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan pengujian grafik normal PPlot dan *One-Sample Kolmogorov Smirnov test* yang terdapat dalam program SPSS 16.0 *for Windows*. Data dikatakan terdistribusi dengan normal apabila residual terdistribusi dengan normal yaitu memiliki tingkat signifikansi di atas 5% (Ghozali, 2005).

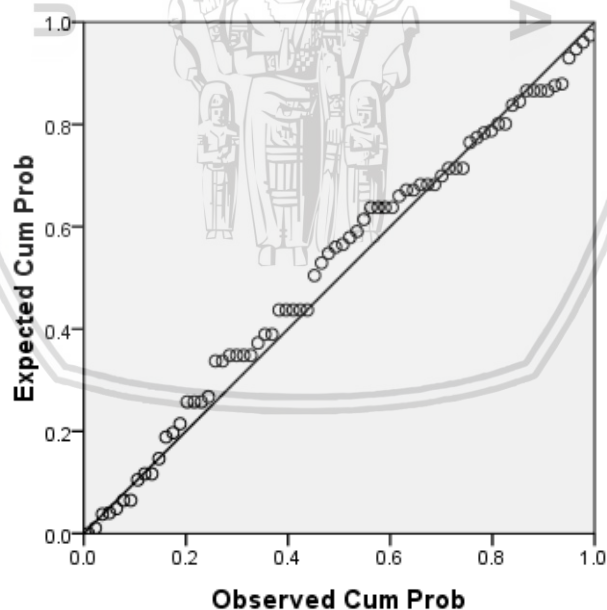
Pengujian Normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual yang diperoleh dari model mengikuti distribusi normal atau tidak. Hasil pengujian menunjukkan residual berdistribusi normal apabila titik-titik yang terlihat pada gambar hasil uji SPSS berada di sekitar garis diagonal. Adapun hasil uji normalitas dapat dilihat pada gambar berikut :

## 1. Uji Normalitas Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Karyawan



Gambar 4.7 Uji Normalitas Model 1

## 2. Uji Normalitas Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Pemasaran



Gambar 4.8 Uji Normalitas Model 2

Gambar 4.7 dan 4.8 terlihat titik-titik berada di sekitar garis diagonal. Titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal menunjukkan residual berdistribusi normal sehingga dapat disimpulkan bahwa residual antara

variabel perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan dan kinerja pemasaran berdistribusi normal. Uji normalitas juga dapat dilihat dengan menggunakan uji one sample kolmogorov-smirnov seperti Tabel 4.11

**Tabel 4.14 Hasil Pengujian Normalitas**

| Variabel             | Kolmogorov-Smirnov Z | Asymp. Sig. (2-tailed) | Keterangan |
|----------------------|----------------------|------------------------|------------|
| Perencanaan Strategi | 1.508                | 0.211                  | Normal     |
| Kinerja Karyawan     | 0.938                | 0.343                  | Normal     |
| Kinerja Pemasaran    | 1.302                | 0.067                  | Normal     |

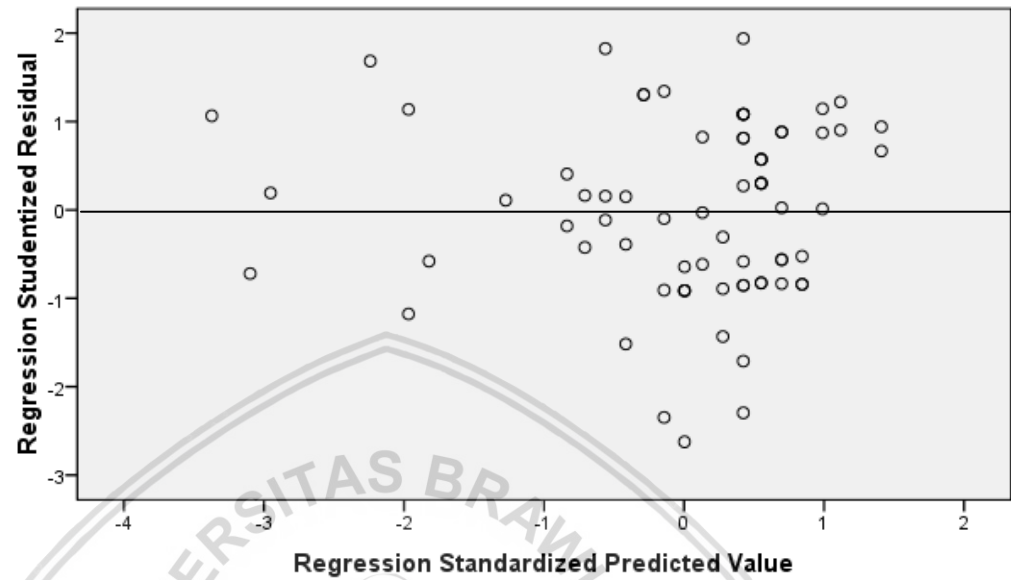
Dari Tabel 4.14, besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov Z adalah 1.508, 0.938, dan 1.302 dan nilai sig pada masing-masing variabel sebesar 0.211, 0.343, dan 0.067 lebih besar dari 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan distribusi residual dengan distribusi normal, atau dapat dikatakan seluruh residual pada setiap variabel berdistribusi normal.

#### 4.4.1.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variasi dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini diuji dengan *scatterplots*. Data tidak mengalami heteroskedastisitas apabila dalam gambar *scatter plot* titik-titik tersebar di atas dan di bawah angka nol dan tidak membentuk pola tertentu yang teratur. Uji Heteroskedastisitas pada perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan dan kinerja pemasaran dapat dilihat pada gambar 4.3 dibawah ini:

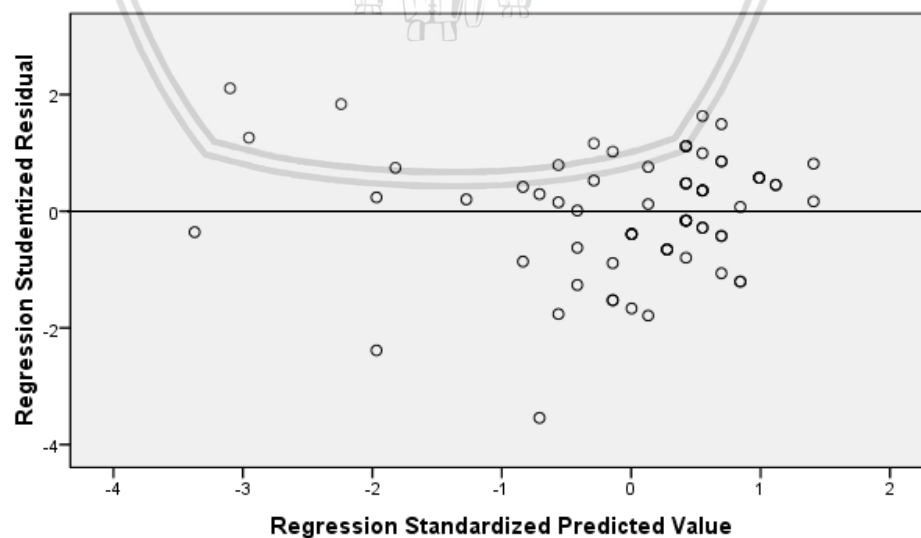


**1. Uji Heteroskedastisitas Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Karyawan**



**Gambar 4.9 Uji Heteroskedastisitas Model 1**

**2. Uji Heteroskedastisitas Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Pemasaran**



**Gambar 4.10 Uji Heteroskedastisitas Model 2**

Hasil uji heteroskedastisitas variabel perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan dan kinerja pemasaran menunjukkan bahwa titik-titik tersebar di atas dan di bawah angka nol. Titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola tertentu yang teratur sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.5 Hasil Analisa Regresi Linier

Analisis Regresi Linier ditujukan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variabel bebas Perencanaan Strategi (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y1) dan Kinerja Pemasaran (Y2), maka untuk memperoleh hasil yang lebih akurat, penulis menggunakan bantuan program *software SPSS* versi 17.00 dari Tabel *coefficient* maka dihasilkan output pada Tabel 4.16

##### 4.5.1 Analisis Regresi Model 1 (Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Pegawai)

**Tabel 4.15**  
**Pengujian Regresi Model 1**

| Variabel             | B     | Keterangan       |
|----------------------|-------|------------------|
| (Constant)           | 1.341 |                  |
| Perencanaan Strategi | 0.693 | Pengaruh Positif |

Sumber: Data diolah penulis

Berdasarkan persamaan tersebut dapat digambarkan persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y' = b_1 X_1 + e$$

$$Y' = 0.693 X_1 + 0.352$$

Keterangan:

$Y'$  = Kinerja Karyawan

$b_1$  = koefisien regresi

$X_1$  = Perencanaan strategi

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Koefisien regresi variabel perencanaan strategi (X1) sebesar 0.693. Koefisien bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan, semakin baik perencanaan strategi yang diterima oleh karyawan maka semakin besar baik kinerja karyawan.

#### 4.5.2 Pengujian Hipotesis Model 1 (Uji t)

Uji t pengujian yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara parsial yang berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen, derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari derajat kepercayaan maka kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen.

Menurut kriteria pengujian:

H0 ditolak apabila  $t \text{ hitung} > t \text{ Tabel}$  (1,684)

H1 diterima apabila  $t \text{ hitung} < t \text{ Tabel}$  (1,684)

Adapun hasil uji t dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.16 Hasil uji t**

| Model |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|       |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| 1     | (Constant)           | 1.341                       | 0.352      |                           | 3.808 | 0.000 |
|       | X_Pencanaan_Strategi | 0.689                       | 0.086      | 0.693                     | 8.053 | 0.000 |

Sumber: data di olah 2017

Variabel perencanaan strategi (X1) memiliki nilai signifikansi (Sig.) 0.000 pada Tabel Coefficients<sup>a</sup> dengan nilai  $\alpha$  (derajat signifikansi) 0.05 artinya  $0.000 < 0.05$  atau terdapat pengaruh yang signifikan dan uji t menunjukkan

8.053 > t Tabel (1.684). Artinya perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

#### 4.5.3 Uji Determinasi

Koefisien determinasi pada regresi linier sering diartikan sebagai seberapa besar kemampuan semua variabel bebas dalam menjelaskan varians dan variabel terikatnya. Secara sederhana koefisien determinasi dihitung dengan mengkuadratkan koefisien korelasi ( $R$ ) ini mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel terikat  $Y_2$  dapat diterangkan oleh variabel bebas  $X$ . bila nilai koefisien determinasi sama dengan 0 ( $R^2 = 0$ ), artinya variasi dari  $Y$  tidak dapat diterangkan oleh  $X$  sama sekali. Sementara bila  $R^2 = 1$ , artinya variasi dari  $Y$  secara keseluruhan dapat diterangkan oleh variabel  $X$ . Hasil uji determinasi  $R^2$  terdapat pada Tabel dibawah ini

**Tabel 4.17 Koefisien Determinasi  $R^2$**

| Model Summary <sup>b</sup>                        |                   |          |                   |                            |
|---|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model   | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1   | .693 <sup>a</sup> | .481     | .473              | .39528                     |
| a. Predictors: (Constant), X_Perencanaan_Strategi |                   |          |                   |                            |
| b. Dependent Variable: Y2_Kinerja_Karyawan        |                   |          |                   |                            |

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh angka Adjusted R Square sebesar 0.473 atau (47.3%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen kompensasi yang terdiri dari perencanaan strategi dan Kinerja Pemasaran terhadap variabel dependen kinerja karyawan sebesar 47.3%. Atau variasi variabel independen yang digunakan perencanaan strategi dan Kinerja karyawan mampu menjelaskan sebesar 47.3% variasi variabel dependen (kinerja karyawan). Sedangkan sisanya sebesar 52.7% dipengaruhi

atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. *Standard Error of the Estimate* adalah suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi dalam memprediksikan nilai  $Y_2$ .

#### 4.5.4 Analisis Regresi Model 2 (Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Pemasaran)

**Tabel 4.18**  
**Pengujian Regresi Model 2**

| Variabel          | B     | Std. Error | Keterangan       |
|-------------------|-------|------------|------------------|
| (Constant)        | 1.012 | 0.199      |                  |
| Kinerja Pemasaran | 0.767 | 0.048      | Pengaruh Positif |

Sumber: Data diolah penulis

Berdasarkan persamaan tersebut dapat digambarkan persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y_2' = a + b_1 X_1 + e$$

$$Y_2' = 1.012 + 0.767 X_1 + 0.199$$

Keterangan:

$$Y_2' = \text{Kinerja Pemasaran}$$

$$b_1 = \text{koefisien regresi}$$

$$X_1 = \text{Perencanaan strategi}$$

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta Kinerja Pemasaran sebesar 1.012, hal ini berarti apabila Kinerja Pemasaran tidak dipengaruhi oleh variabel bebas berupa perencanaan strategi memiliki nilai tetap sebesar 1.012.
2. Koefisien regresi variabel perencanaan strategi ( $X_1$ ) sebesar 0.767. Koefisien bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara perencanaan strategi terhadap Kinerja Pemasaran, semakin baik

perencanaan strategi yang diterima oleh karyawan maka semakin besar baik Kinerja Pemasaran.

#### 4.5.5 Pengujian Hipotesis Model 2

Uji t pengujian yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara parsial yang berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen, derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari derajat kepercayaan maka kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen.

Menurut kriteria pengujian:

H<sub>0</sub> ditolak apabila  $t_{hitung} > t_{Tabel}$  (1.684)

H<sub>1</sub> diterima apabila  $t_{hitung} < t_{Tabel}$  (1.684)

Adapun hasil uji t dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.19**  
**Pengujian Hipotesis Model 2**

| Model |                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                        | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)             | 1.012                       | 0.199      |                           | 5.075  | .000 |
|       | X_Perencanaan_Strategi | 0.767                       | 0.048      | 0.884                     | 15.826 | .000 |

Variabel perencanaan strategi (X<sub>1</sub>) memiliki nilai signifikansi (Sig.) 0.000 pada Tabel Coefficients<sup>a</sup> dengan nilai  $\alpha$  (derajat signifikansi) 0.05 artinya  $0.000 < 0.05$  atau terdapat pengaruh yang signifikan dan uji t menunjukkan  $15.826 > t_{Tabel}$  (1.684). Artinya perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.



#### 4.5.6 Uji Determinasi

Koefisien determinasi pada regresi linier sering diartikan sebagai seberapa besar kemampuan semua variabel bebas dalam menjelaskan varians dan variabel terikatnya. Secara sederhana koefisien determinasi dihitung dengan menguadratkan koefisien korelasi ( $R$ ) ini mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel terikat  $Y_2$  dapat diterangkan oleh variabel bebas  $X$ . bila nilai koefisien determinasi sama dengan 0 ( $R^2 = 0$ ), artinya variasi dari  $Y$  tidak dapat diterangkan oleh  $X$  sama sekali. Sementara bila  $R^2 = 1$ , artinya variasi dari  $Y$  secara keseluruhan dapat diterangkan oleh variabel  $X$ . Hasil uji determinasi  $R^2$  terdapat pada Tabel dibawah ini

**Tabel 4.20 Koefisian Determinasi  $R^2$**

| Model Summary <sup>b</sup>                        |                   |          |                   |                            |
|---|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model   | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1   | .884 <sup>a</sup> | .782     | .778              | .22388                     |
| a. Predictors: (Constant), X_Perencanaan_Strategi |                   |          |                   |                            |
| b. Dependent Variable: Y1_Kinerja_Karyawan        |                   |          |                   |                            |

Berdasarkan Tabel 4.20 di atas diperoleh angka Adjusted R Square sebesar 0.778 atau (77.8%). Hal ini menunjukkan bahwa presentase sumbangan pengaruh variabel independen kompensasi yang terdiri dari perencanaan strategi dan Kinerja Pemasaran terhadap variabel dependen kinerja pemasaran sebesar 77.8%. Atau variasi variabel independen yang digunakan perencanaan strategi dan Kinerja Pemasaran mampu menjelaskan sebesar 77.8% variasi variabel dependen (kinerja pemasaran). Sedangkan sisanya sebesar 22.2% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

*Standard Error of the Estimate* adalah suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi dalam memprediksikan nilai  $Y_2$ .

#### 4.5.7 Uji Dominan

Untuk menentukan variabel dependen mana yang mendapatkan pengaruh paling besar dari variabel  $X$ , dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien regresi ( $\beta$ ) antara variabel yang satu dengan yang lain. Variabel yang paling dominan dipengaruhi oleh variabel  $X$  adalah variabel yang memiliki koefisien regresi yang paling besar. Untuk membandingkan koefisien regresi masing-masing variabel independen, disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 4.21 Ringkasan Hasil Analisis Regresi**

| No | Variabel          | Beta  | Keterangan           |
|----|-------------------|-------|----------------------|
| 1  | Kinerja Karyawan  | 0.689 |                      |
| 2  | Kinerja Pemasaran | 0.767 | <b>Lebih Dominan</b> |

Sumber: data di olah tahun 2018

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa seluruh variabel bebas signifikan secara parsial terhadap  $Y$ . Variabel kinerja pemasaran memiliki dampak paling tinggi akibat adanya perencanaan strategi karena memiliki koefisien regresi paling besar.

## 4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.6.1 Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Karyawan

Perencanaan Strategik (*Strategic Planning*) adalah Proses pemilihan tujuan - tujuan organisasi, penentuan strategi, program - program strategi, dan penetapan metode - metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Perencanaan Strategi juga merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun untuk mencapai tujuan

organisasi. Perencanaan Strategik menurut (Shrader,Taylor dan Dalton,1984) adalah perencanaan jangka panjang yang tertulis dimana didalamnya terdiri dari kesepakatan misi dan tujuan perusahaan. Kaitan selanjutnya mengenai pengembangan perencanaan stratejik adalah pada penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama.

Karyawan sebenarnya berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri dalam Harsuko, 2011). Menurut Sinambela dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja karyawan para pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai di dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja karyawan ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria

yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Berdasarkan di atas maka diketahui bahwa variabel Perencanaan strategik, Mean secara keseluruhan pada item dari variabel Perencanaan strategik adalah 4.08, sehingga dapat disimpulkan Perencanaan strategik masuk dalam kategori tinggi/baik. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki perencanaan strategi yang detail dan dilaksanakan dengan baik oleh karyawan. Selain itu, dari tiga belas item pernyataan yang terdapat pada variabel Perencanaan strategik pernyataan pada item kedua yaitu X1.2 “Saya mengetahui alasan dalam membentuk sebuah organisasi atau Tim pemasaran untuk mencapai tujuan “memiliki nilai rata-rata paling tinggi yakni 4.53, ini menunjukkan bahwa sosialisasi tentang perencanaan strategi yang dilakukan oleh perusahaan berlangsung dengan baik dan dipahami oleh karyawan sehingga implementasinya juga baik. Selanjutnya pernyataan yang memiliki rata-rata paling rendah sebesar 3.42 adalah pada item kesebelas, X1.11 “Saya merasa perencanaan strategi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi anggaran. Hal ini masuk kategori rendah karena perusahaan terus meningkatkan melakukan upaya pelatihan, sosialisasi, dan ghatering yang memakan biaya tinggi sehingga dianggap karyawan kurang efisien.

Berdasarkan hasil penelitian terkait dengan hubungan perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan menunjukan hasil bahwa terdapat pengaruh dan signifikan hal tersebut dikarenakan dengan adanya sebuah perencanaan strategi yang baik oleh sebuah perusahaan maka akan memberikan pengaruh yang baik untuk terciptanya kinerja karyawan yang baik juga hal tersebut dikarenakan

perencanaan strategis yang dibuat telah sesuai dengan langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis yang baik maka perencanaan strategis akan dikategorikan cukup baik.

Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Manaf Saberi, Ali maghole, Farrukh Ghouseh (2013) tentang The Effect of Strategic Planning on Employees' performance, Hospitals Social Security Organization ; Case Study: Kashani Hospital in Tehran dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Menurut hasil uji Spearman, dimensi perencanaan strategi perencanaan dan kinerja karyawan. Hal tersebut juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bramudya Alfa Arnanda (2014 ) tentang pengaruh lingkungan bisnis, perencanaan strategi, dan inovasi terhadap kinerja perusahaan daerah (studi kasus pada bumd pd bpr bank daerah karanganyar) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Perencanaan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan daerah.

#### **4.6.2 Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Pemasaran**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kinerja Pemasaran pertanyaan terkait jumlah pelanggan meningkat setiap tahunnya memiliki nilai rata-rata paling tinggi yakni 4,24. Hal ini dikarenakan perusahaan selalu mengingatkan target pencapaian yang harus dicapai oleh tenaga pemasar pada tiap minggu dan tiap bulannya. Keseuaian perolehan nasabah dengan target merupakan tolok ukur keberhasilan perusahaan. Sedangkan rata-rata terendah dari empat item tersebut terkait dengan volume penjualan meningkat mendapat nilai rata-rata sebesar 4,01. Hal tersebut dikarenakan volume penjualan yang sedikit meningkat dan peningkatannya tidak terlalu signifikan. Sementara *mean* secara keseluruhan pada

variabel kinerja pemasaran adalah 4,15, sehingga dapat disimpulkan kinerja pemasaran dalam kategori baik. Kinerja pemasaran yang diukur dari proses dan hasil telah dilaksanakan oleh pegawai dengan baik.

Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasinya sebagai cermin dari keberhasilan usahanya dalam persaingan pasar. Slater dan Narver (1995, p.61) menggambarkan hasil dari penerapan strategi perusahaan diantaranya berupa kepuasan konsumen, kesuksesan produk baru, peningkatan penjualan, dan profitabilitas perusahaan. Kinerja pemasaran juga dikatakan sebagai kemampuan organisasi untuk mentransformasikan diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang (Keats et.al, 1998, p.576). Penilaian kinerja menjadi bagian dari upaya perusahaan dalam melihat kesesuaian strategi yang diterapkannya dalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungan.

#### **4.7 Implikasi dan Keterbatasan**

Dengan demikian implikasi perencanaan strategic dinilai sangat baik dan penting untuk itu perencanaan strategic harus dilakukan sejak awal dengan melakukan koordinasi dengan pihak-pihak tertentu, berkomunikasi intensif dengan pegawai terkait perencanaan strategi yang akan dilaksanakan. Adapun perencanaan strategi yang baik meliputi lima hal seperti, 1) Membentuk Visi Strategis mengenai kemana organisasi akan bergerak, 2) Menetapkan tujuan – mengubah pandangan strategis menjadi hasil kinerja spesifik yang harus dicapai organisasi tersebut, 3) Merumuskan pilihan strategi untuk mencapai hasil yang diinginkan, 4) Mengeksekusi strategi yang dipilih secara efisien dan efektif, 5) Mengevaluasi efektivitas strategi dan dampaknya terhadap kinerja.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilaksanakan maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa perencanaan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan .hal tersebut dikarenakan dengan adanya sebuah perencanaan strategi yang baik oleh sebuah perusahaan maka akan memberikan pengaruh yang baik untuk terciptanya kinerja karyawan yang baik juga hal tersebut dikarenakan perencanaan strategis yang dibuat telah sesuai dengan langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis yang baik maka perencanaan strategis akan dikategorikan cukup baik.
2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukan perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hal tersebut menunjukan bahwa jika perencanaan strategi dilakukan dengan baik dan tepat maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja pemasaran pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka diajukan saran-saran sebagai pelengkap terhadap hasil penelitian yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti dengan variabel-variabel lain dan meneliti ulang terkait dengan perencanaan strategi, sehingga peneliti selanjutnya meneliti pada lokasi yang berbeda dan dapat menunjukkan hasil yang lebih signifikan terhadap kinerja karyawan dan kinerja pemasaran atau temuan baru terkait hal tersebut.
2. Hasil yang didapatkan bahwa perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dan kinerja pemasaran maka perusahaan harus mengatur kembali perencanaan strategi lebih awal dan lebih baik sehingga akan menghasilkan kinerja karyawan dan kinerja pemasaran yang baik bagi suatu organisasi atau perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfred Nuwagaba. 2013. Equity Market Performance and its Effect on Economic Growth of a Country- Rwanda Stock Exchange. International Journal of Economics, Finance and Management VOL. 2, NO. 3, May 2013, diakses pada tanggal 1 September 2017
- Ardiani, Astrid. 2015. Analisis Pengaruh Pemberian Insentif dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi pada BRI Kantor Cabang Pattimura). Skripsi. Fakultas Ekonomika dan Bisnis: Universitas Diponegoro Semarang.
- Ardianto, Elvinaro. 2010. Metode Penelitian Untuk Public Relations Kuantitatif Dan Kualitatif. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Arikunto. 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Astrid Orsini Depary, (2010), "Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pemasaran Di Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) Semarang, Tesis, Dipublikasikan, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Aziz Alimul, Hidayat. 2007. Metode Penelitian dan Teknik Analisis Data. Jakarta: Salemba Medika
- Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P. Rajan, dan Fahy, John, 1993, "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proposition", Journal of Marketing, October, Vol.57, Iss. 4, pg. 83, 17 pgs
- Bryson, John. 2001. Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bungin, M. Burhan. 2008. Penelitian Kualitatif. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Coulter, Robbins. 2004. Manajemen, Edisi Ketujuh, Edisi Indonesia, Jilid Kesatu. Jakarta : PT. Indeks Group Gramedia.
- David, Fred, R. 2011. Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta.
- Febriani, A dan R. Zulfadin. 2003. Analisis Kinerja Bank Devisa dan Non Devisa Indonesia. Kajian Ekonomi dan Keuangan Vol. 7 No.4. PP 38-54

- Ferdinand, Augusty. 2000. Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategi". Research Paper serie. No. 1 Program Manajemen Universitas Diponegoro.
- Frederickson, H. George & Jocelyn M. Johnston (Eds.). 1999. Public Management Reform and Innovation: Research, Theory, and Application. London: Alabama.
- Ghozali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 4). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 2010. Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Grant, Robert M. 1995. Analisis Strategi Kewirausahaan Konsep, Teknik, dan Aplikasi. Jakarta: Erlangga.
- Hanafi, Mahduh M, dan Halim, Abdul. 2007. Analisis Laporan Keuangan, Edisi Ketiga. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Handoko, T. Hani. 2008. Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. Yogyakarta. Penerbit: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi. Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hopkins and Hopkins. 1997. Strategic Planning – Financial Performance Relationship in Bank; A Causal Examination. Strategic Management Journal Vol. 18: 8, pp: 635-652.
- Ibrahim and Rue, 2000. Human Resource Management: A Practical Approach, Harcourt Brace, New York
- Jacob A. Bikker, Dirk W. G. A. Broeders, dan Jan de Dreu. 2014. Stock Market Performance and Pension Fund Investment Policy: Rebalancing, Free Float, or Market Timing. Journal International Journal of Central Banking, diakses pada tanggal 23 Oktober 2017
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kedua. 1989. Balai Pustaka. Jakarta
- Keats BW dan Hitt MA, 1998, "A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimentions, Macro Organizational Characteristic and Performance" Academy of Management Journal, Vol. 31, p.570-598.
- Khasanah, I., Widyana, R., dan Kusumawardani, I.R., (2006), Efektivitas Pelatihan Imageri terhadap Peningkatan Kemampuan Mengingat pada

Siswa Sekolah Menengah Pertama, Fakultas Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta

Kriyantono, Rachmat. 2012. Teknik Praktis Riset Komunikasi, Kencana Prenada Group, Jakarta.

Mahmudi, (2005). Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.

Mahoney, J. T., dan Pandian, J. R. 1992. The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol 13, No. 5 (June 1992): 363-380. John Wiley & Sons.

Mahsun, Mohamad, 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Manaf Saberi, Ali maghole, Farrukh Ghouhani. 2013. The Effect of Strategic Planning on Employees' performance, Hospitals Social Security Organization ; Case Study: Kashani Hospital in Tehran. International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science Volume 1, Issue 8, 2013: 1053-1060

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Mardiasmo, 2002, Akuntansi Sektor Publik, Edisi Pertama, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Margono. 2010. Metodologi Penelitian Pendidikan. Jakarta: Rineka Cipta.

Mathis, Robert. L dan Jackson, Jhon H. 2011. Human Resource Management. Jakarta: Salemba Empat.

Mintzberg, Henry, James B. Quin dan John Voyer. 1995. Strategy Process Bew Jersey: Prentice Hall.

Mulyadi. (2009). Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.

Najeb M.H. Masoud. 2013. The Impact of Stock Market Performance upon Economic Growth. International Journal of Economics and Financial Issues Vol. 3, No. 4, 2013, pp.788-798 ISSN: 2146-4138 [www.econjournals.com](http://www.econjournals.com), diakses pada tanggal 13 Oktober 2017

Notoatmodjo, Soekidjo. 1992. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Rineka Cipta

- Olsen, R.A. 1992. Behavioral Finance and Its Implications for Stock-Price Volatility, *Financial Analyst Journal*. 54
- Payaman J. Simanjuntak, 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Payamta. 2001. Analisis Pengaruh Keputusan Merger dan Akusisi terhadap perubahan Kinerja Perusahaan Kinerja Perusahaan Publik di Indonesia. Simposium Nasional Akuntansi IV, diakses pada tanggal 12 Oktober 2017
- Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. (2008). *Manajemen Strategis* 10. Salemba Empat : Jakarta
- Permadi M.F. 2008. "Pengembangan Konsep Market Performance", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* Volume 13 No.3.
- Prasetya, Triguno. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Prawirosentono, Suryadi. 2010. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta:BPFE
- Prawirosentono, Suyadi. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*". Yogyakarta:BPFE.
- Rivai, Veithzal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, Stephen, 2006, "Perilaku Organisasi", Prentice Hall, edisi kesepuluh Sabardini, 2006, "Peningkatan Kinerja Melalui Perilaku Kerja Berdasarkan Kecerdasan Emosional", *Telaah Bisnis*, Vol.7, No.1.
- Rue, L.W dan Ibrahim, N.A. 1998. *The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Business Management*. October 1998.
- Rumelt, R. 1984. 'Toward a strategic theory of the firm'. In R. Lamb (ed.). *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. pp. 556-570.
- Safwan M. H. Matalqa. 2016. The Impact of Effectiveness of Strategic Planning and Management in the Development of Employee Performance. *International Journal of Business and Statistical Analysis* ISSN (2384-4663) Int. J. Bus. Stat. Ana.3, No.1 (Jan- 2016)



- Salusu. 2006. Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit. Grasindo. Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi I, Cetakan Ketiga Belas, Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sinambela, Poltak. Lijan. 2012. Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2008. Metode Penelitian Survei, Jakarta: LP3ES,
- Slater, S.F. & Narver, 1995, Marketing Orientation and Organizational Learning, Journal of Marketing, Vol.58, 63-74
- Steers Richard. M. 2005. Efektivitas Organisasi. (Terjemahan). Jakarta: Erlangga
- Stoner, James A.F. (2006). Manajemen. Jilid I. Edisi Keenam. Salemba Empat, Jakarta.
- Sucipto. (2003). Penilaian Kinerja Keuangan. Jurnal Akuntansi, Program Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sulistiyan, Ambar Teguh dan Rosidah, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Graha Ilmu: Yogyakarta
- Timpe, Dale. 1992. Kinerja. Jakarta: PT. Gramedia.
- TrisKurniawan, Sule Erni dan Saefullah, 2005. Pengantar Manajemen, Jakarta. Prenada Media Jakarta.
- Yuwono, dkk. 2005. Psikologi Industri dan Organisasi. Surabaya : Universitas Airlangga.

**Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian**

**KUESIONER**

**Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja**

**Perusahaan (Studi Pada PT. Bank Nasional Indonesia (Persero) Tbk di  
Kantor Cabang Malang).**

Yth,

Bapak/Ibu

Di Tempat

Dengan Hormat,

Bersama ini saya sampaikan bahwa saya adalah mahasiswa Program Sarjana Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang yang sedang dalam tahap penyusunan skripsi tentang “**PERBANDINGAN PENGARUH PERENCANAAN**

**STRATEGI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN**

**PERENCANAAN KINERJA PEMASARAN**

**(STUDI KASUS PADA PT.BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO)Tbk.**

**DIKANTOR CABANG MALANG)**

Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini.

Semoga partisipasi yang responden berikan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, dan dapat memberikan masukan bagi perusahaan Perbankan Nasional Indonesia Cabang Kota Malang terhadap kinerja perusahaan.

Demi kenyamanan responden, data Bapak/Ibu sekalian akan saya rahasiakan. Terimakasih atas perhatian, waktu, dan kesediaannya.

Hormat Saya

**A. KARAKTERISTIK RESPONDEN**

Jenis Kelamin : a) Pria b) Wanita (lingkari pilihan anda)

Umur : Tahun

Posisi Pekerjaan :

Pendidikan :

**B. PETUNJUK PENGISIAN**

1. Berilah tanda (√) pada tempat yang telah tersedia sesuai dengan jawaban Anda. Penilaian dilakukan berdasarkan skala berikut:
  - a. Sangat Setuju (SS) = 5
  - b. Setuju (S) = 4
  - c. Kurang Setuju (N/KS) = 3
  - d. Tidak Setuju (TS) = 2
  - e. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1
2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Mohon memberikan jawaban yang sebenarnya karena tidak akan mempengaruhi pekerjaan anda.
4. Tidak ada jawaban benar atau salah atas penilaian yang responden berikan.
5. Terimakasih atas partisipasi Anda.

**Variabel Perencanaan Strategi (X)**

| No. | Pernyataan   | SS | S | KS | TS | STS |
|-----|--|----|---|----|----|-----|
| 1.  | Saya mengetahui tujuan dari strategi program pemasaran jangka pendek dan jangka panjang yang ditetapkan oleh BNI                   |    |   |    |    |     |
| 2.  | Saya mengetahui alasan dalam membentuk sebuah organisasi atau Tim pemasaran untuk mencapai tujuan                                  |    |   |    |    |     |
| 3   | Saya mengetahui perancangan strategi program beserta target pemasaran oleh BNI   |    |   |    |    |     |
| 4   | Saya mengetahui bahwa perancangan disesuaikan dengan karakteristik wilayah pemasaran sehingga mudah di implementasikan             |    |   |    |    |     |
| 5   | Saya mengetahui perancangan strategi sangat disesuaikan oleh sumber dan yang telah di rencanakan                                   |    |   |    |    |     |
| 6   | Saya mengetahui perancangan strategi memuat perencanaan sarana dan prasarana yang digunakan dalam pemasaran (brosur, pamflet, dsb) |    |   |    |    |     |
| 7   | Saya Merasa Perencanaan strategi disusun untuk meningkatkan efektifitas kerja  |    |   |    |    |     |
| 8   | Saya Merasa jika Perencanaan strategic telah dilakukan secara detail   |    |   |    |    |     |
| 9   | Saya Merasa perencanaan strategi dilakukan lebih lama dibandingkan dengan perencanaan lainnya                                      |    |   |    |    |     |
| 10  | Saya merasa perencanaan strategi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi waktu kerja  |    |   |    |    |     |
| 11  | Saya merasa perencanaan strategi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi anggaran   |    |   |    |    |     |
| 12  | Saya merasa perencanaan strategi dilakukan dengan melibatkan berbagai jajaran yang ada di perusahaan                               |    |   |    |    |     |
| 13  | Saya merasa perencanaan strategic melalui persetujuan manajemen puncak   |    |   |    |    |     |

**Variabel Kinerja Karyawan (Y1)**

| No. | Pernyataan  | SS | S | KS | TS | STS |
|-----|---|----|---|----|----|-----|
| 1.  | Saya merasa melakukan pekerjaannya dengan teliti sehingga jarang terjadi kesalahan.             |    |   |    |    |     |
| 2.  | Saya merasa melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan tugas yang diberikan oleh perusahaan |    |   |    |    |     |
| 3.  | Saya merasa pegawai memiliki keterampilan dan kemampuan yang profesional.                       |    |   |    |    |     |
| 4.  | Saya merasa Jumlah tugas yang diselesaikan pegawai<br>Memenuhi target perusahaan                |    |   |    |    |     |
| 5.  | Saya merasa jumlah unit pekerjaan proposional dengan jumlah pegawai perusahaan.                 |    |   |    |    |     |
| 6   | Saya merasa jumlah siklus aktivitas pegawai berjalan dengan keadaan normal atau baik            |    |   |    |    |     |
| 7   | Saya merasa jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai telah sesuai dengan targetnya       |    |   |    |    |     |
| 8   | Saya merasa kinerja pegawai memiliki tingkat aktivitas yang cepat dalam menyelesaikan tugasnya  |    |   |    |    |     |
| 9   | Saya merasa jika pegawai selalu menjalankan koordinasi dengan pegawai yang lain                 |    |   |    |    |     |
| 10  | Saya merasa hasil kinerja pegawai memberikan output yang maksimal                               |    |   |    |    |     |
| 11  | Saya merasa Tingkat penggunaan sumber daya organisasi telah berjalan dengan baik                |    |   |    |    |     |
| 12  | Saya merasa pegawai memiliki kinerja yang baik dalam menaikan hasil disetiap unit               |    |   |    |    |     |
| 13  | Saya merasa Ketepatan dalam penggunaan sumber daya berjalan sesuai dengan fungsinya             |    |   |    |    |     |
| 14  | Saya merasa pegawai telah menjalankan sesuai dengan fungsinya                                   |    |   |    |    |     |
| 15  | Saya merasa para pegawai memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan                          |    |   |    |    |     |
| 16  | Saya merasa pegawai memiliki tanggung jawab pada perusahaan                                     |    |   |    |    |     |

**Variabel Kinerja Pemasaran (Y2)**

| No. | Pernyataan<br>Brand User Fit   | SS | S | KS | TS | STS |
|-----|--|----|---|----|----|-----|
| 1.  | Saya merasa pertumbuhan penjualan naik secara konsisten tiap tahun             |    |   |    |    |     |
| 2.  | Saya merasa target wilayah pemasaran yang dicanangkan semakin meluas/meningkat |    |   |    |    |     |
| 3.  | Saya merasa jumlah pelanggan meningkat setiap tahunnya                         |    |   |    |    |     |
| 4.  | Saya merasa Volume penjualan meningkat   |    |   |    |    |     |





## Lampiran 2

## HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

X Manajemen Strategi

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .922             | .924   | 13         |

Item-Total Statistics

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| VAR00001 | 48.9167                    | 44.725                         | .637                             | .563                         | .917                             |
| VAR00002 | 48.4861                    | 44.028                         | .727                             | .613                         | .914                             |
| VAR00003 | 48.6667                    | 45.239                         | .624                             | .535                         | .917                             |
| VAR00004 | 48.6528                    | 43.976                         | .699                             | .743                         | .915                             |
| VAR00005 | 48.9583                    | 42.040                         | .735                             | .681                         | .913                             |
| VAR00006 | 48.7222                    | 44.485                         | .636                             | .553                         | .917                             |
| VAR00007 | 48.9583                    | 42.998                         | .639                             | .618                         | .917                             |
| VAR00008 | 48.7500                    | 43.768                         | .684                             | .793                         | .915                             |
| VAR00009 | 48.8750                    | 43.942                         | .658                             | .598                         | .916                             |
| VAR00010 | 49.5278                    | 43.267                         | .626                             | .713                         | .917                             |
| VAR00011 | 49.5972                    | 44.328                         | .606                             | .699                         | .918                             |
| VAR00012 | 48.9861                    | 42.831                         | .625                             | .598                         | .917                             |
| VAR00013 | 49.0694                    | 39.840                         | .765                             | .702                         | .912                             |

## Y1 Kinerja Karyawan

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .925             | .924   | 16         |

Item-Total Statistics

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| VAR00001 | 62.0972                    | 52.230                         | .549                             | .672                         | .923                             |
| VAR00002 | 62.1528                    | 53.004                         | .473                             | .535                         | .924                             |
| VAR00003 | 62.2083                    | 50.702                         | .752                             | .732                         | .917                             |
| VAR00004 | 62.2778                    | 52.570                         | .506                             | .441                         | .924                             |
| VAR00005 | 62.1528                    | 50.835                         | .691                             | .736                         | .919                             |
| VAR00006 | 62.1250                    | 51.576                         | .574                             | .527                         | .922                             |
| VAR00007 | 62.2083                    | 51.097                         | .595                             | .678                         | .922                             |
| VAR00008 | 61.9722                    | 49.126                         | .758                             | .788                         | .917                             |
| VAR00009 | 62.0694                    | 48.178                         | .771                             | .795                         | .916                             |
| VAR00010 | 62.0417                    | 49.195                         | .737                             | .721                         | .917                             |
| VAR00011 | 62.4306                    | 49.488                         | .720                             | .717                         | .918                             |
| VAR00012 | 62.1528                    | 51.314                         | .616                             | .530                         | .921                             |
| VAR00013 | 62.1111                    | 53.199                         | .511                             | .492                         | .923                             |
| VAR00014 | 61.8194                    | 52.516                         | .608                             | .589                         | .921                             |
| VAR00015 | 62.0278                    | 51.408                         | .703                             | .674                         | .919                             |
| VAR00016 | 61.9028                    | 52.371                         | .565                             | .572                         | .922                             |

## Kinerja Pemasaran

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .783             | .784   | 4          |

Item-Total Statistics

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| VAR00001 | 12.4444                    | 2.448                          | .740                             | .694                         | .643                             |
| VAR00002 | 12.4167                    | 2.782                          | .689                             | .659                         | .680                             |
| VAR00003 | 12.3750                    | 3.167                          | .516                             | .280                         | .764                             |
| VAR00004 | 12.5972                    | 3.061                          | .439                             | .195                         | .808                             |

### LAMPIRAN 3

#### UJI REGRESI

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .693 <sup>a</sup> | .481     | .473              | .39528                     |

a. Predictors: (Constant), X\_Perencanaan\_Strategi

b. Dependent Variable: Y2\_Kinerja\_Perusahaan

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 10.132         | 1  | 10.132      | 64.847 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 10.937         | 70 | .156        |        |                   |
|       | Total      | 21.069         | 71 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X\_Perencanaan\_Strategi

b. Dependent Variable: Y2\_Kinerja\_Perusahaan

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |                        | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)             | 1.341                       | .352       |                           | 3.808 | .000 |                         |       |
|       | X_Perencanaan_Strategi | .689                        | .086       | .693                      | 8.053 | .000 | 1.000                   | 1.000 |

a. Dependent Variable: Y2\_Kinerja\_Perusahaan

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .884 <sup>a</sup> | .782     | .778              | .22388                     |

a. Predictors: (Constant), X\_Perencanaan\_Strategi

b. Dependent Variable: Y1\_Kinerja\_Karyawan

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 12.553         | 1  | 12.553      | 250.448 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 3.508          | 70 | .050        |         |                   |
|       | Total      | 16.061         | 71 |             |         |                   |

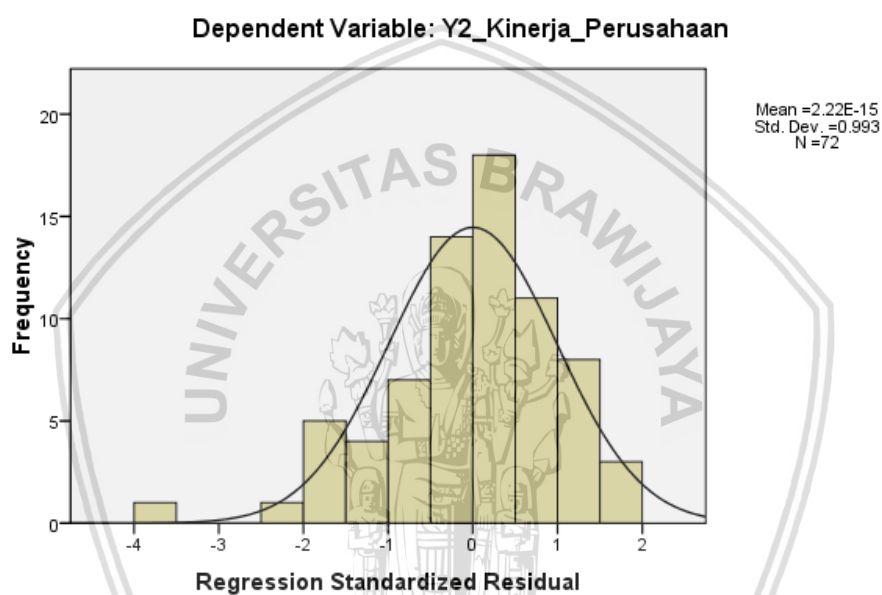
a. Predictors: (Constant), X\_Perencanaan\_Strategi

b. Dependent Variable: Y1\_Kinerja\_Karyawan

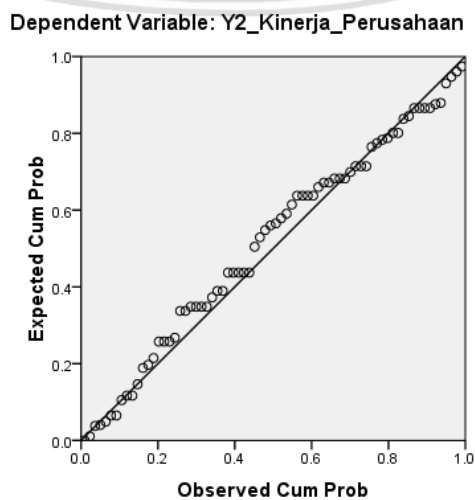
LAMPIRAN 4  
HASIL UJI ASUMSI KLASIK

UJI NORMALITAS

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                 |                | X_Perencanaaa<br>n_Strategi | Y1_Kinerja_Ka<br>aryawan | Y2_Kinerja_Pe<br>rusahaan |
|---------------------------------|----------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|
| N                               |                | 72                          | 72                       | 72                        |
| Normal Parameters <sup>a</sup>  | Mean           | 4.0782                      | 4.1417                   | 4.1528                    |
|                                 | Std. Deviation | .54797                      | .47562                   | .54475                    |
| Most Extreme<br>Differences     | Absolute       | .178                        | .111                     | .153                      |
|                                 | Positive       | .106                        | .065                     | .095                      |
|                                 | Negative       | -.178                       | -.111                    | -.153                     |
| Kolmogorov-Smirnov Z            |                | 1.508                       | .938                     | 1.302                     |
| Asymp. Sig. (2-tailed)          |                | .211                        | .343                     | .067                      |
| a. Test distribution is Normal. |                |                             |                          |                           |
|                                 |                |                             |                          |                           |

### UJI MULTIKOLINIERITAS

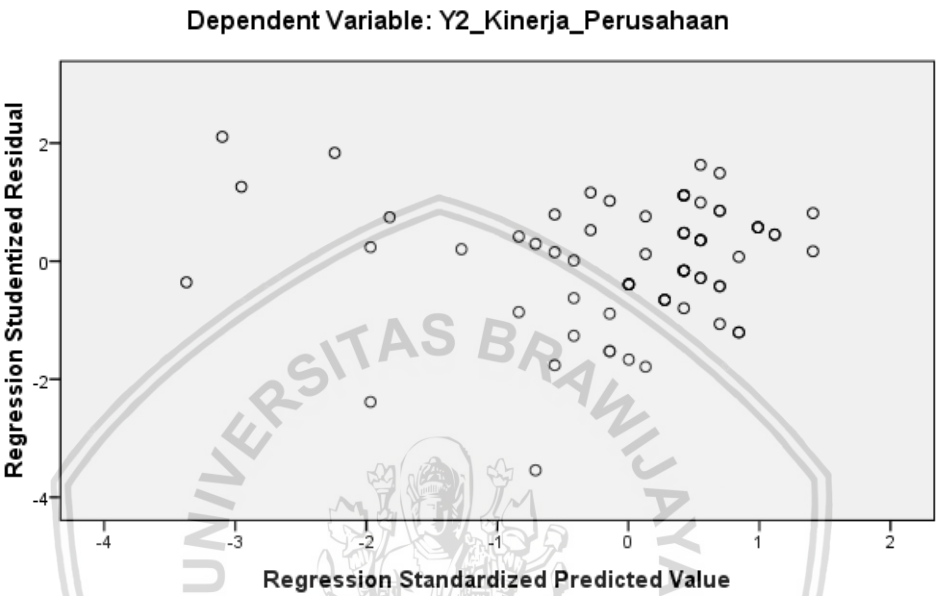
#### Correlations

|                        |                     | X_Perencanaaa<br>n_Strategi | Y1_Kinerja_Kar<br>aryawan | Y2_Kinerja_Per<br>usahaan |
|------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| X_Perencanaan_Strategi | Pearson Correlation | 1                           | .884**                    | .693**                    |
|                        | Sig. (2-tailed)     |                             | .000                      | .000                      |
|                        | N                   | 72                          | 72                        | 72                        |
| Y1_Kinerja_Karyawan    | Pearson Correlation | .884**                      | 1                         | .797**                    |
|                        | Sig. (2-tailed)     | .000                        |                           | .000                      |
|                        | N                   | 72                          | 72                        | 72                        |
| Y2_Kinerja_Perusahaan  | Pearson Correlation | .693**                      | .797**                    | 1                         |
|                        | Sig. (2-tailed)     | .000                        | .000                      |                           |
|                        | N                   | 72                          | 72                        | 72                        |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

UJI HETEROSKEDASTISITAS

Scatterplot



Coefficients<sup>a</sup>

|       |                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|       |                        | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| Model |                        |                             |            |                           |        |      |                         |       |
| 1     | (Constant)             | 1.012                       | .199       |                           | 5.075  | .000 |                         |       |
|       | X_Perencanaan_Strategi | .767                        | .048       | .884                      | 15.826 | .000 | 1.000                   | 1.000 |

a. Dependent Variable: Y1\_Kinerja\_Karyawan